
BACHELORARBEIT

Marion Beil

**Die gelebte Realität im Bereich
Corporate Identity/ Corporate
Social Responsibility am Bei-
spiel ROBINSON Club GmbH**

Abgabedatum: 21.Juli 2013

BACHELORARBEIT

Thema der Bachelorarbeit:

**Die gelebte Realität im Bereich
Corporate Identity/ Corporate So-
cial Responsibility am Beispiel
ROBINSON Club GmbH**

-

Stimmen das Image des
Premiumproduktes ROBINSON Club
GmbH im Bereich
Cluburlaub und die gelebte
Realität überein?

Autorin:
Frau Marion Beil

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
AB11sT-ASM

Erstprüfer:
Frau Prof. Dr. Tamara Huhle

Zweitprüfer:
Elke Schönborn

Einreichung:
Palma de Mallorca, 01.Juni 2013

BACHELOR THESIS

Topic of thesis:

**The lived reality of corporate identity/ corporate social responsibility
with the example of ROBINSON
Club GmbH**

-

Does the image match the lived
reality of the premium product in
hospitality club vacation of
ROBINSON Club GmbH?

author:

Ms. Marion Beil

course of studies:

Business Management

seminar group:

AB11sT-ASM

first examiner:

Ms. Prof. Dr. Tamara Huhle

second examiner:

Elke Schönborn

submission:

Palma de Mallorca, 01. Juni 2013

Bibliografische Angaben

Nachname, Vorname:	Beil Marion
Thema der Bachelorarbeit:	Die gelebte Realität im Bereich Corporate Identity/ Corporate Social Responsibility am Beispiel ROBINSON Club GmbH Stimmen das Image des Premiumproduktes ROBINSON Club GmbH im Bereich Cluburlaub und die gelebte Realität überein?
Topic of thesis:	The lived reality of corporate identity/ corporate social responsibility with the example of ROBINSON Club GmbH Does the image match the lived reality of the premium product in hospitality club vacation of ROBINSON Club GmbH?

72 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2013

Abstract:

Corporate Identity Management beinhaltet nicht nur Design und Kommunikation, sondern ebenso muss es das Handeln des Unternehmens umfassen. Die vorliegende Bachelorarbeit soll verdeutlichen, dass es sich bei Corporate Identity Management und Corporate Social Responsibility nicht um eine Teildisziplin des Marketings handelt, sondern es geht vielmehr um ein ganzheitliches, strategisches Management-Tool, welches nur mit Hilfe der internen Unternehmenskommunikation erfolgreich umgesetzt werden kann. Am Beispiel ROBINSON werden das Unternehmensimage und die gelebte Realität beleuchtet.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VII
Vorwort	VIII
1 Einleitung.....	9
1.1 Ausgangssituation und Problemstellung.....	9
1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	10
2 Grundlagen der Zusammenhänge Corporate Identity	11
2.1 Begriffliche Abgrenzung	11
2.1.1 Definition Corporate Identity.....	11
2.1.2 Corporate Design.....	13
2.1.3 Corporate Communication	14
2.1.4 Corporate Behaviour: Taten statt Worte.....	16
2.1.5 Corporate Performance.....	17
2.1.6 Definition Unternehmensimage	18
3 Corporate Social Responsibility als strategisches Instrument.....	19
3.1 Corporate Citizenship:.....	21
3.2 Nachhaltigkeit	22
3.3 Corporate Governance:.....	25
4 Aktuelle Relevanz der Corporate Identity	26
4.1 Interne Ziele des Corporate Identity Managements	27
4.2 Externe Ziele des Corporate Identity Managements	29
5 Unternehmensportrait ROBINSON Club GmbH	32
5.1 Das Unternehmen	32
5.1.1 Unternehmensphilosophie	33
5.1.2 Die drei Versprechen	34
5.1.3 Die strategischen Unternehmensziele.....	36
5.1.4 Benchmark für Markenprodukte im Premiumsegment Cluburlaub	36

5.2	Internes und externes Verständnis von Corporate Identity	37
5.2.1	Mitarbeiterbindung und Gästegewinnung durch interne Verankerung der Corporate Identity	38
5.2.2	Umsetzung der Corporate Identity unternehmensintern und ihre externe Wirkung	45
5.2.3	Das Corporate Design:.....	46
5.2.4	Corporate Behaviour:	53
5.3	Gelebte Corporate Social Responsibility	56
5.3.1	Nachhaltigkeit	56
5.4	Der Unternehmenswert und seine Folgen	62
5.4.1	Interne und externe Bindung durch Corporate Identity Management.....	62
5.4.2	Vorgeben gleich Vorleben?	63
5.4.3	Die Fakten auf einen Blick	65
6	Fazit und Ausblick	66
7	Literaturverzeichnis	68
	Eigenständigkeitserklärung	72

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Selbsterstelltes Diagramm in Anlehnung an Prof. Dr. Heller: Die vier Teilbereiche der Corporate Identity	12
Abbildung 2:	Interne und externe Unternehmenskommunikation Bruhn 2003, S.274.....	15
Abbildung 3:	Selbsterstellte Tabelle in Anlehnung an Dr. Heller, Handbuch der Unternehmenskommunikation	17
Abbildung 4:	Selbsterstelltes Diagramm in Anlehnung an Dr. Spindler, Entwicklung der Nachhaltigkeit	20
Abbildung 5:	Wichtige Entwicklungen und deren Konsequenzen für das CIM Selbsterstellte Tabelle in Anlehnung an Prof. Dr. Dieter Herbst	26
Abbildung 6:	ROBINSON Logo 1994 & heute, Quelle: ROBINSON Club GmbH	37
Abbildung 7:	ROBINSON Grundsätze, Quelle: ROBINSON Personalabteilung Hannover.....	41
Abbildung 8:	Stammkundenanteil- Kreisdiagramm, Quelle, ROBINSON Manual, Hannover, 2011	42
Abbildung 9:	Das ROBINSON Logo, Quelle: Werbeabteilung ROBINSON Hannover.....	46
Abbildung 10:	Wiedererkennungswert im Vergleich, Gestützte Bekanntheit TUI 2011	47
Abbildung 11:	Übersicht Corporate Design, Selbsterstellte Tabelle in Anlehnung an ROBINSON Manual Wording, Hannover 2013	48
Abbildung 12:	Farbrange der Clubsegmentierung, ROBINSON CI-Manual 2013	50
Abbildung 13:	ROBINSON Gästebefragung Winter 2011/2012, Sommer 2012/ Alter der Reisenden	51
Abbildung 14:	ROBINSON Gästebefragung Winter 2011/2012, Sommer 2012, Nettoeinkommen	52
Abbildung 15:	Marketingmaßnahmen 2012, Quelle: ROBINSON Club GmbH	53
Abbildung 16:	Markenleuchtturm trägt die Botschaft nach innen und außen, Unternehmenspräsentation, Hannover 2013	56
Abbildung 17:	Selbsterstellte Tabellen in Anlehnung an TUI Group, Statistik Kapazität, Auslastung 2012	59
Abbildung 18:	Selbsterstellte Tabellen in Anlehnung an TUI Group, Durchschnittserlös 2012	60

Vorwort

Wer gut und sympathisch aussieht, hat es leichter im Leben. Sein Sie doch einmal ehrlich: Ist es nicht so, dass Sie in den ersten Sekunden entscheiden, ob Sie Ihren Gegenüber mögen oder nicht? Nachdem Sie die Erscheinung, das Gesicht, die Kleidung und Stimme wahrgenommen haben, ist die Entscheidung ob Sympathie oder Antipathie nach wenigen Sekunden gefallen - Wir wollen die Person, die uns gegenüber steht entweder näher kennen lernen, oder eben nicht. Der oder Diejenige, der/ die uns sympathischer erscheint, sind wir gewillt, näher kennen zu lernen. Wir sehen über kleinere Fehler oder Schwächen hinweg, da wir unseren ersten Eindruck bestätigt sehen möchten. Was im zwischenmenschlichen Bereich gilt, gilt ebenso in der Unternehmenskommunikation.¹ Die Persönlichkeit eines Unternehmens entscheidet maßgeblich über den Unternehmenserfolg oder Misserfolg. Wettbewerbsvorteile stellen sich ein, wenn ein Unternehmen bereits visuell positive Werte transportiert. Neben der visuellen Darstellung des Unternehmens spielen natürlich ebenso die Soft Skills (emotionale Intelligenz, als eine wesentliche Fähigkeit eines guten Managers), sowie Hard Facts eine entscheidende Rolle.² All diese Aspekte tragen zum Unternehmenserfolg bei. Die Wirkung nach innen und außen erscheint mir ein sehr interessanter Bereich, der von vielen Unternehmen unterschätzt wird. Hat das Unternehmen ROBINSON seine Hausaufgaben gemacht? Das Unternehmen ist Marktführer im Bereich Premium- Cluburlaub und scheint auf den ersten Blick einen klaren, positiven Auftritt zu haben. Entspricht diese Wirkung nach außen auch der gelebten Realität? Der Beweggrund dieses Thema auszuwählen ist über eine gewisse Zeit entstanden. 7 Jahre habe ich das Unternehmen aus Sicht eines ROBINS (Gastgeber, Mitarbeiter bei ROBINSON) erlebt. Entspricht das erlernte Theoriewissen aus Studium und Literatur, der gelebten Realität bei ROBINSON?

¹ Heller, Stephan, Handbuch der Unternehmenskommunikation, Bruckmann Verlag, 1998, S.7

² Krause, emotionale Intelligenz- Soft Skills für Manager, Books on demand GmbH, 2007, S.42

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Urlaub, die wichtigste und schönste Zeit im Jahr für Familien, Paare, Senioren, und Alleinreisende. Das ganze Jahr wird gespart auf ein unvergessliches Erlebnis in einer anderen Welt. Im Tourismussegment gibt es heutzutage ein Meer von Möglichkeiten, die Entscheidung fällt schwer. Aufgrund von Globalisierung, Individualisierung, Interessenvielfalt und steigendem Wettbewerb haben es heutzutage Unternehmen in diesem Segment nicht leicht, sich am Markt zu behaupten. Es herrscht eine breite Vielfalt an Produkten und Möglichkeiten, die es auch dem Konsumenten nicht leicht machen, sich zu entscheiden. Viele Unternehmen und deren Produkte unterscheiden sich kaum noch von denen des Wettbewerbs. Jeder ist auf der Suche nach Vertrauen und Sicherheit, die in der heutigen, schnelllebigen, unglaublichen Markenwelt, sehr schwer zu finden ist. Starke Marken sind für den Konsumenten Leuchttürme im Meer der Möglichkeiten und geben Halt und Orientierung, auf unternehmerischer Seite ist eine starke Marke der wichtigste Garant für deren Unternehmenserfolg. Die Herausforderung liegt also in der Schaffung von Vertrauen zu Mitarbeitern, Kunden, Geschäftspartnern und Interessenten. Entspricht das Markenversprechen des Unternehmens nicht dem Markenerlebnis auf Kundenseite, so wirkt ein Unternehmen sehr schnell unglaubwürdig. Ein Fehler kann oftmals dazu führen, dass der enttäuschte Kunde zum Wettbewerb wechselt. Neben strategischen Entscheidungen wie: Cash Flow, Profitabilität, Umsatz, müssen sich Unternehmen ebenso mit den weichen Faktoren, den so genannten "soft skills" wie: Motivation, Zufriedenheit, Leistungsbereitschaft auf Seiten der Mitarbeiter befassen. Mitarbeiterzufriedenheit ist die Basis für ein Unternehmen, welches sich von der Konkurrenz abheben möchte. Sie birgt integrative Kraft, welche viele Arbeitgeber erkannt haben. Einem Unternehmen mit positiven Imagewerten, fällt es wesentlich leichter, qualifizierter Mitarbeiter zu gewinnen.

Darüber hinaus vermittelt ein Mitarbeiter, der hinter seiner Firma steht, auch ein positives Image nach außen. Um eine starke Marke dauerhaft zu etablieren und zu halten, heißt es an einigen Stellschrauben zu drehen, damit alle Abtei-

lungen, Handlungen und der Unternehmensauftritt im Ganzen wie ein Puzzle ineinander greifen. Ist dies der Fall, so profitiert ein Unternehmen von einem guten Image unternehmensintern, bei Mitarbeitern, Stakeholdern und nach außen.

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, das Unternehmen ROBINSON Club GmbH auf seine Glaub- und Vertrauenswürdigkeit im Bereich Corporate Identity und Corporate Social Responsibility zu durchleuchten. Diese Arbeit lässt sich in einem Satz, wie folgt beschreiben: Kommuniziere ich als Unternehmen ROBINSON so, dass meine Zielgruppe (Gäste), Mitarbeiter, Stakeholder zu bestimmten Einstellungen und Handlungen bewegt werden, welche auf dem Vertrauen basieren, welches sie auch durch diese Kommunikation zu mir aufbauen konnten? Die Arbeit gibt Aufschluss darüber, inwieweit die interne Unternehmenskommunikation bei dem Unternehmen ROBINSON Club GmbH, mit der gelebten Realität übereinstimmt. Corporate Identity und Corporate Social Responsibility, als Aufgabe der internen Unternehmenskommunikation, stellen also den Fokus dieser Arbeit dar.

Zunächst werden die begrifflichen Grundlagen und Abgrenzung von Corporate Identity, Markenimage, Unternehmensimage, Corporate Social Responsibility erläutert, um sie voneinander abgrenzen zu können. Des Weiteren wird die interne und externe Verankerung der Corporate Identity im Allgemeinen aufgezeigt. Anschließend werden die Grundsätze der ROBINSON Club GmbH mit der gelebten Realität beleuchtet. Ein Fazit rundet diese Arbeit ab und gibt Antwort auf die Frage, ob die innerbetriebliche Wahrnehmung mit der gelebten Realität übereinstimmt.

2 Grundlagen der Zusammenhänge Corporate Identity

2.1 Begriffliche Abgrenzung

Im Folgenden werden zum besseren Verständnis der Thematik einige Begriffe erläutert und die Zusammenhänge aufgezeigt. Da die Abgrenzungen zum Teil fließend ineinander übergehen, ist diese Grundlage für das folgende Verständnis notwendig.

2.1.1 Definition Corporate Identity

Die Corporate Identity bietet den Mehrwert, den ein Unternehmen heute im Markt verkörpern muss. Es vereint emotionale, Image prägende Faktoren mit den tatsächlichen Leistungskomponenten eines Unternehmens. Ein gutes Image und eine starke Identität sind Grundvoraussetzung für den Unternehmenserfolg.³ Der Weg zu einer starken Corporate Identity ist nur möglich mit einem ganzheitlichen und gemeinsamen Identitätsprozess eines Unternehmens, welcher nicht nur aus dem visuellen Auftritt besteht. Eine glaubwürdige Unternehmensidentität sollte visualisierbar, kommunizierbar und am Verhalten der Mitarbeiter wieder erkennbar und konsequent durchgezogen werden.⁴ Corporate Identity ist nicht nur ein Mode- und Schlagwort, sondern sie beinhaltet die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens sowohl nach innen und nach außen. Dieses Auftreten eines Unternehmens auf allen Ebenen ist somit Grundvoraussetzung zur Schaffung eines nachhaltigen Unternehmensimages.

³ Vgl. Dr Heller Stephan, Handbuch der Unternehmenskommunikation, Bruckmann Verlag 1998, S.22

⁴ <http://www.4managers.de/management/themen/corporate-identity/>

Das einheitliche Erscheinungsbild (Corporate Design) alleine genügt nicht; ebenso sind Corporate Behaviour, Corporate Performance und Corporate Communication - das einheitliche Verhalten der Mitarbeiter, sowie die interne und externe Kommunikation wichtig und müssen glaubwürdig im Einklang stehen. Während Corporate Identity das Selbstbild eines Unternehmen bezeichnet, d.h. das vom Unternehmen gezielt gesteuerte und geplante Bild in der Öffentlichkeit, versteht man unter Corporate Image das Fremdbild eines Unternehmens, das letztlich vom Rezipienten wahrgenommene Bild in der Öffentlichkeit.⁵ Corporate Identity wird in 4 Elemente unterteilt: Unternehmenserscheinungsbild (Corporate Design), Unternehmensverhalten (Corporate Behaviour), Unternehmenskommunikation (Corporate Communication), Unternehmensleistung (Corporate Performance), wobei die Unternehmensleistung in vielen Nachschlagewerken wenig berücksichtigt wird. Herr Dr. Stephan Heller stellt die vier Kernelemente der Corporate Identity in einer sehr anschaulichen Betrachtungsweise wie folgt dar:

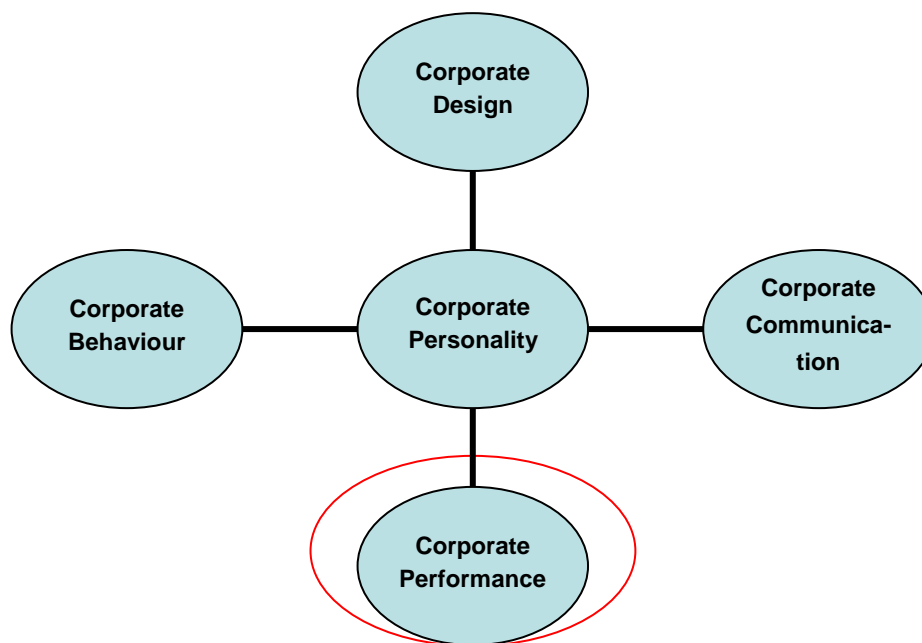


Diagramm 1: Selbsterstelltes Diagramm in Anlehnung an Heller/ Elemente der Corporate Identity

⁵ Vgl. Dr Heller Stephan, Handbuch der Unternehmenskommunikation, Bruckmann Verlag 1998, S.20

2.1.2 Corporate Design

Corporate Design ist der Spiegel der Unternehmens-Identität, -Kultur und – Vision. Durch das Unternehmens– Erscheinungsbild, das Corporate Design, lernen wir das Unternehmen kennen. Wir sehen und erleben es in unserer visuellen Wahrnehmung. Das Corporate Design umfasst alle Möglichkeiten der visuellen Gestaltung der Unternehmensidentität und macht ein Unternehmen unterscheidbar von der Masse.⁶ Es beinhaltet die einheitliche Gestaltung von:

Firmennamen, Firmenzeichen, sowie Firmenlogo und Firmenfarben. Ebenso Geschäftspapiere, Broschüren, Symbole, Formulare und Visitenkarten.

Das Corporate Design beschäftigt sich im Gegensatz zu den Verhaltensweisen und der internen und externen Kommunikation mit dem „visuellen Erscheinungsbild eines Unternehmens im Rahmen und zur Unterstützung der von der Corporate Identity vorgegebenen Ziele. Corporate Design soll das Unternehmen nach innen und außen als Einheit erscheinen lassen. „Das Corporate Design muss sich wie ein roter Faden unverwechselbar und konstant durch das Erscheinungsbild und Auftreten des Unternehmens ziehen“⁷, so Dr. Prof. Herbst. Neben den genannten einheitlichen Gestaltungsmöglichkeiten zählt ebenso der einheitliche Auftritt an Mitarbeiterkleidung und Auftritt auf Messen zu einem einheitlichen Unternehmenserscheinungsbild. Dies trägt ebenso zur Identifikation der Mitarbeiter, sowie bestehenden und potentiellen Kunden mit dem Unternehmen bei.

Corporate Design lässt sich im Gegensatz zu Corporate Communication und Corporate Behaviour, die personelle Fragen aufwerfen und einen organisatorischen Aufwand mit sich bringen, schneller planen und umsetzen.

⁶ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/81823/corporate-design-v5.html>

⁷ Vgl. Prof. Dr. Herbst, Dieter, Handbuch Corporate Identity, Aufbau einer einzigartigen Unternehmensidentität/ Leitbild und Unternehmenskultur/ Image messen, gestalten und überprüfen, Cornelsen Verlag, 2006, S.187

2.1.3 Corporate Communication

Am Stärksten ist jede Aussage, wenn Text und Bild sich ergänzen. Es gibt sehr viele Definitionsansätze für die Unternehmenskommunikation. Für die vorliegende Arbeit erscheinen 2 Definitionsansätze besonders zutreffend.

Der theoretischere Ansatz stammt aus dem Wirtschaftslexikon des Axel Springer Verlags und besagt, dass die Unternehmenskommunikation (corporate communications) als der Teil der Unternehmensführung bezeichnet wird, der mit Hilfe des Wahrnehmungsmanagements die Reputation (Ruf) prägt. Das oberste Ziel der Unternehmenskommunikation ist der Ruf, relevante Teilziele stellen Glaubwürdigkeit und Vertrauen dar. Sie umfasst zielgruppenorientiert die interne Kommunikation und externe Kommunikation und steht konzeptionell neben den Public Relations. Die Unternehmenskommunikation ist Teil der operativen Marketingplanung im Kommunikationsmix.⁸

Der zweite Definitionsansatz, der einen etwas näheren Praxisbezug aufweist, stammt von Herrn Prof. Manfred Bruhn, Professor für Marketing und Unternehmensführung an der Universität Basel:

“Die Kommunikation eines Unternehmens umfasst die Gesamtheit sämtlicher Kommunikationselemente und Maßnahmen eines Unternehmens, die eingesetzt werden, um das Unternehmen und seine Leistungen den relevanten, internen und externen Zielgruppen der Kommunikation darzustellen, oder mit den Zielgruppen eines Unternehmens in Interaktion zu treten.”⁹

Jedes Unternehmen verfolgt ganz bewusst eine bestimmte Tonality in der Unternehmenskommunikation. Der Nutzen liegt darin, dass die Unternehmens-

⁸ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/326741/unternehmenskommunikation-v6.html>

⁹ Bruhn Manfred, Unternehmens und Marketingkommunikation, Handbucht für ein integriertes Kommunikationsmanagement, Verlag Vahlen, 2005, S.146

kommunikation zum verbindenden Element zwischen Mitarbeitern, Kunden, Geschäftspartnern und Interessenten wird.

Manfred Bruhn untergliedert die Unternehmenskommunikation deshalb in interne (trägt zur Schaffung eines "Wir"-Gefühls bei) und externe Kommunikation, um eine zielgerichtete Ansprache des Empfängers zu schaffen. Die folgende Tabelle gibt einen Einblick in diese Unterteilung:

Art Richtung	direkt		indirekt	
	einseitig	zweiseitig	einseitig	zweiseitig
intern	-Internes Berichtswesen -Mitarbeiterbezogene Verkaufsförderung	-Mitarbeitergespräche -Arbeitssitzungen -Betriebsversammlung -Training, Schulung	-Public Relations -Firmenbroschüren -Firmenzeitungen -Firmenvideos	-Direct Mailings -Videokonferenzen
extern	-Direktwerbung -Verkaufsförderung -POS-, POP-Werbung -Werbebriefe	-Persönlicher Verkauf -Event-Marketing -Messe/ Ausstellung -Verkaufsförderung	-Mediawerbung -Sponsoring -Product Placement -Kundenzeitschrift -Werbebanner -CD-Rom	-Telefon-Hotlines -Präsentationen -Online-Kommunikation -Homepage -Call Center

Tabelle 1: Texte interne und externe Unternehmenskommunikation, Bruhn (2005), S.274

Folglich ist die Unternehmenskommunikation, richtig eingesetzt, ein wichtiges Element für effiziente, optimale Abläufe, sie sorgt für zufriedene Kunden und Mitarbeiter, ebenso schärft sie das Profil des Unternehmens und verbessert das Image.¹⁰ Rentiert sich das? Der tatsächliche Erfolg lässt sich nicht in Zahlen messen, vielmehr zeigt er sich in Optimierungsprozessen intern sowie extern. Die Entwicklung und Umsetzung bringen zunächst beachtliche Kosten mit sich, jedoch schlägt sich der Erfolg in internen und externen

¹⁰ Vgl. Dr. Heller Stephan, Handbuch der Unternehmenskommunikation, Bruckmann Verlag, 1998, S.282

Unternehmensprozessen, sowie dem Image nieder. An dieser Stelle sei gesagt, dass es weitaus mehr Kommunikationswege gibt, auf welche in dieser Arbeit nicht näher eingegangen wird.

2.1.4 Corporate Behaviour: Taten statt Worte

Ein weiterer Baustein zur Schaffung einer einheitlichen Unternehmensidentität ist das Corporate Behaviour (Unternehmensverhalten). Dr. Stephan Heller sieht das kongruente Unternehmensverhalten, als das wirksamste Instrument der Unternehmensidentität. Das Verhalten zeigt die Realität, deckt Interessen auf und macht Visionen lebendig.

Je größer ein Unternehmen ist, desto schwieriger ist das Steuern eines einheitlichen Corporate Behaviour. Ziel für ein Unternehmen sollte sein, dass sich sowohl Mitarbeiter, also Anspruchsgruppen mit ihm identifizieren. Jeder Mitarbeiter eines Unternehmens, der sich in seiner Person und Arbeit anerkannt sieht, wird ein positiver Baustein in diesem Verhaltensmosaik sein.¹¹ In einem Unternehmen sollten Verhaltensgrundsätze existieren, die den Anspruchsgruppen (Kunden, Mitarbeiter, Stakeholder) bekannt sind, und von ihnen verkörpert, umgesetzt und angenommen werden. Bewertungskriterium eines in sich geschlossenen Corporate Behaviour ist die Stringenz¹² und Konsequenz des Verhaltens zum Erreichen eines Unternehmensziels. Somit ist der zentrale Bestandteil des Corporate Identity Managements das systematische und langfristige Entwickeln des an der Unternehmenspersönlichkeit ausgerichteten Verhaltens der Mitarbeiter: Das Corporate Behaviour!¹³ Glaubwürdig ist ein Unternehmen erst dann, wenn Verhaltensgrundsätze im Sinne eines Corporate Behaviour existieren; dazu wird in 2 Bereiche unterteilt:

¹¹ Vgl. Dr. Heller Stephan, Handbuch der Unternehmenskommunikation, Bruckmann Verlag, 1998, S.21

¹² Stringenz: zwingende Schlussbündigkeit, d.h. die Schlussziehung muss erstens schlüssig, zweitens bündig sein.

¹³ Vgl. Prof. Dr. Herbst Dieter, Corporate Identity/ Aufbau einer einzigartigen Unternehmensidentität/ Leitbild und Unternehmenskultur/ Image messen, gestalten und überprüfen, Cornelsen Verlag, 2009, S. 65

1. Monetäre Verhaltensweisen: Preisverhalten, Angebotsverhalten, Produkte, Sparten, Investitions- und Finanzierungsverhalten. Es geht darum, wo wirklich investiert wird und ob dies dem kommunizierten Bild entspricht und wie das Unternehmen mit dem Geld der Aktionäre umgeht.

2. Nicht monetäre Verhaltensweisen: Sozialverhalten, Kommunikations- und Informationsverhalten.

Es geht also im Bereich Corporate Behaviour darum, wie Mitarbeiter miteinander und mit Externen wie Kunden und Lieferanten umgehen, wie das Unternehmen Konflikte löst, wie es auf Probleme reagiert, wie viel Offenheit und Vertrauen im Umgang mit der Öffentlichkeit vorherrschen sollen.

2.1.5 Corporate Performance

Im Gegensatz zu Prof. Dr. Bruhn teilt Dr. Stephan Heller die Corporate Identity nicht in 3, sondern in 4 Kernelemente ein. Er ist der Meinung, dass die Corporate Performance bislang selten berücksichtigt wurde, jedoch den zentralen Punkt darstellt, um Unternehmenserfolg zu begründen. Die Corporate Performance umfasst alle Leistungspotentiale und Ressourcen auf Basis erstklassiger Produkte und Dienstleistungen. Die Unternehmensleistung (Corporate Performance) ist die Basis allen unternehmerischen Handelns.

Zusammenfassung in tabellarischer Form:

Begriff	Erklärung
Corporate Identity	Bild, dass sich das Unternehmen selbst geben möchte
Corporate Image	Bild, dass die Öffentlichkeit vom Unternehmen hat
Corporate Design	Das festgelegte Erscheinungsbild eines Unternehmens
Corporate Communication	Kommunikationsprozesse eines Unternehmens an interne und externe Zielgruppen des Unternehmens gerichtet
Corporate Behaviour	Das getätigte Verhalten eines Unternehmens, welches an die bestimmten Anspruchsgruppen gerichtet ist und von ihnen wahrgenommen wird
Corporate Performance	Die faktische Leistung eines Unternehmens

Tabelle 2: Selbsterstellte Tabelle in Anlehnung an Dr. Heller, Handbuch der Unternehmenskommunikation

2.1.6 Definition Unternehmensimage

Das Unternehmensimage spiegelt den Ruf eines Unternehmens in seiner Gesamtheit wider. Als imageprägend gelten hier Firmenname, Zeichen, Slogan, Geschäftspapiere, Informationsmittel und Mitarbeiter. Während Markenimage und Produktimage in dieser Arbeit außer Betracht gelassen werden, beschäftigt sich diese Arbeit in erster Linie mit dem Unternehmensimage. Im Kapitel 5 werden die einzelnen Bereiche des Unternehmensimages mit ROBINSON Club GmbH beleuchtet und veranschaulicht.

3 Corporate Social Responsibility als strategisches Instrument

Der Gedanke der unternehmerischen Verantwortung ist keinesfalls neu, moralische und ethische Orientierung wirtschaftlicher Aktivitäten haben eine lange Tradition.¹⁴ CSR (Corporate Social Responsibility) stellt ein Unternehmenskonzept dar, welches über die bloße Alimentierung in Form von Finanz und Sachmitteln weit hinausgeht. Es geht bei CSR vielmehr um die Verantwortung und die damit verbundene Rolle und das Engagement der Unternehmen in der Gesellschaft.¹⁵ Obwohl der Begriff Corporate Social Responsibility noch recht jung erscheint, lässt sich eine Entwicklung bis zur Mitte des letzten Jahrhunderts zurückverfolgen.¹⁶ Corporate Social Responsibility hat sich von einem Kommunikationsinstrument der Unternehmens- PR zu einer Managementstrategie etabliert. Durch den Wandel der Gesellschaft und vor allem durch die Globalisierung, ist Corporate Social Responsibility immer mehr in den Fokus unternehmerischen Handelns gerückt. Die zunehmende Bedeutung an Massenmedien, Technologie und Kommunikationstechnik machen Unternehmen immer transparenter, so dass Aspekte der Kaufentscheidung, Arbeitsplatzwahl von Mitarbeitern, Anlageentscheidungen von Investoren für die jeweilige Interessengruppe immer stärker berücksichtigt werden. Historisch betrachtet liegt der inhaltliche Schwerpunkt des Konzeptes, wie es auch der Begriff angibt, auf der sozialen Komponente Unternehmerischer Verantwortung. Im Oktober 2011 hat die Europäische Kommission eine neue Strategie zur sozialen Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility= CSR) veröffentlicht.

14 Vgl. Schmeisser, Wilhelm/ Rönsch Maria et al: Value Approach versus Corporate Social Responsibility, eine unternehmerische Einführung in zwei konträre Ansätze, Rainer Hampp Verlag, 2008, S.89

15 Vgl. Münstermann Matthias: Corporate Social Responsibility-Ausgestaltung und Steuerung von CSR- Aktivitäten, Gabler, 2007, S.51

16 http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_de.htm

Darin heißt es: „Damit die Unternehmen ihrer sozialen Verantwortung in vollem Umfang gerecht werden, sollten sie auf ein Verfahren zurückgreifen können, mit dem soziale, ökologische und ethische Belange sowie Menschenrechtsfragen in enger Zusammenarbeit mit den Stakeholdern in die Betriebsführung und in ihre Kernstrategie integriert werden.“¹⁷

Das Drei-Säulen-Modell der CSR klärt darüber auf, dass sich unternehmerischer Erfolg nicht allein durch ökonomischen Erfolg, sondern ebenso an ökologischem und sozialem Erfolg messen lässt. Die Unternehmensperformance soll also nicht alleine darin ausgedrückt werden, welchen wirtschaftlichen Erfolg es hat, sondern auch daran, welchen sozialen und ökologischen Mehrwert es liefert.¹⁸ Das Modell orientiert sich an den Zielen einer nachhaltigen Entwicklung. Die ökonomische Säule beinhaltet langfristige Erträge aus vorhandenen Ressourcen, die ökologische Säule stützt sich auf den schonenden Umgang mit diesen Ressourcen und der Natur allgemein, die soziale Säule stützt sich auf inter- und intra-generative Beteiligungs- und Verteilungsgerechtigkeit.¹⁹

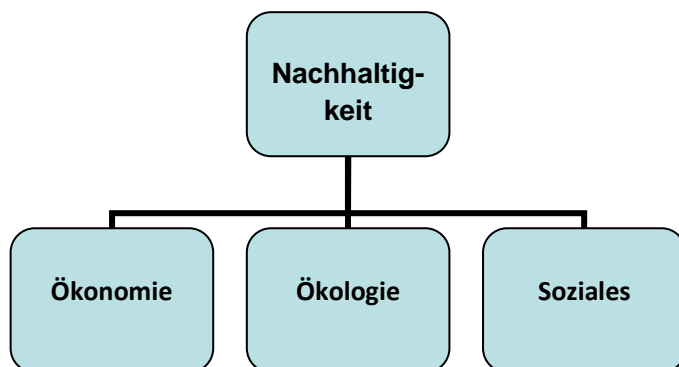


Abbildung 1:Selbsterstelltes Diagramm in Anlehnung an Dr. Spindler, *Entwicklung der Nachhaltigkeit*

¹⁷<http://diepresse.com/home/bildung/weiterbildung/541092/index.do>, 19.02.2010

¹⁸Vgl. Jonker/Jan, Stark/Wolfgang, Tewes/Stefan, *Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung*, Springer Verlag, Berlin/Heidelberg, 2011, S.8 ff.

¹⁹ Vgl. Herchen, Oliver M.: *Corporate Social Responsibility: Wie Unternehmen mit ihrer ethischen Verantwortung umgehen*, Vahlen Verlag 2007, S.32 ff.

Heutzutage werden die Begriffe Nachhaltigkeit, Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship oftmals synonym verwendet. Um ein ganzheitliches Verständnis von Corporate Social Responsibility zu haben, werden die Begrifflichkeiten im Folgenden voneinander abgegrenzt. Logston beschreibt dieses Problem treffend als „conceptual confusion“(...) about whether corporate citizenship was the same as or different from social responsibility and responsiveness“.²⁰

3.1 Corporate Citizenship:

Dieser Begriff erklärt Unternehmen zu öffentlichen Institutionen, von denen erwartet wird, dass sie einen gewissen Teil für die Gesellschaft tun, ebenso wie dies auch die Bürger tun. Corporate Citizenship wird zu „unternehmerisches Bürgerengagement“ übersetzt, was dafür steht, dass es sich um keine private Institution handelt.²¹ Corporate Citizenship umfasst alle gesellschaftsbezogenen Aktivitäten eines Unternehmens und die strategische Ausrichtung auf Unternehmensziele. Vergleicht man nun den Begriff Corporate Identity mit Corporate Citizenship, so kann CC als ein Teil von CSR gesehen werden, da CSR die Verantwortung von Unternehmen in allen Bereichen der Unternehmenstätigkeit umfasst: Wertschöpfungsprozess, Mitarbeiter, Lieferanten, das Gemeinwesen. Während sich Corporate Citizenship also mit den lokalen Gemeinschaften befasst, ist CSR das wesentlich breitere Konzept.²²

20 Curbach, Janina, die Corporate-Social-Responsibility-Bewegung, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2009, S.19

21 Crane/ Matten, business ethics, 2004, S. 67ff.

22 Leifeld Christopher, Nachhaltiges Wirtschaften und Reputation von Unternehmen: Wirkungszusammenhänge in Theorie und Praxis, Diplomica Verlag GmbH, 2012, S.16 ff.

3.2 Nachhaltigkeit

„Sustainable Development meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.“²³ Der Begriff Nachhaltigkeit stammt bereits aus dem 18. Jahrhundert und bezog sich damals auf die Nutzung von natürlichen Ressourcen, die sich an der Regenerierungsfähigkeit orientieren sollte.²⁴ Heute versteht man unter dem Begriff Nachhaltigkeit neben der Berücksichtigung der Regenerierungsfähigkeit ebenso und vor allem die Durchhaltbarkeit, Dauerhaftigkeit oder Zukunftsfähigkeit. Dies ist die große Herausforderung, vor der Unternehmen in der heutigen Zeit stehen. Da bislang keine konkrete Definition des Begriffs vorliegt, konkurrieren die Meinungen über die klare Erreichung nachhaltigen Wirtschaftens. „Es kann nicht vorgegeben oder definiert werden, wie eine nachhaltig zukunftsverträgliche Gesellschaft oder eine nachhaltige Wirtschaft konkret auszusehen hat“, so der Deutsche Bundestag. Der Begriff der Nachhaltigkeit wurde 1998 von der Kommission Enquete als ein „Drei- Dimensionen- Modell“ konkretisiert, welches besagt, dass eine Berücksichtigung und Respektierung von ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielen erforderlich ist. Im vorherigen Abschnitt wurde dies bereits beschrieben und verdeutlicht, dass die begrifflichen Übergänge fließend sind. Die dreidimensionale Betrachtungsweise ist sehr umstritten und wird kritisch hinterfragt.

Ist es für Unternehmen möglich in der heutigen Konsumgesellschaft ökologisch und zugleich ökonomisch zu handeln? Darf ein Unternehmen in Billiglohnländern produzieren? Wem gehören Rohstoffe. Wie verwerflich ist Kinderarbeit? Darf ein Unternehmen Mitarbeiter kündigen?

23 Brand. Karl Werner / Jochum Georg: Der deutsche Diskurs zu nachhaltiger Entwicklung, MPS-Texte, 2000, S.20

24 Vgl. Martin Sebald, Problemhintergrund und Entwicklung der Idee der Nachhaltigkeit, Springer Verlag, 2002, S.23 ff.

Es handelt sich bei allen Fragen um Fragen der Gerechtigkeit, die zusätzlich eine Auseinandersetzung mit dem Begriff Nachhaltigkeit unter einem ethisch-moralischen Blickwinkel erfordern.

Die drei Begriffe der Nachhaltigkeit: Ökonomie, Ökologie und Soziales sind offensichtlich nur schwer gleichzeitig zu erreichen, sie widersprechen sich sogar zum Teil und führen in ein unauflösliches Dilemma.. Nachhaltigkeit wird heute als ein gesellschaftlicher Prozess verstanden, an den sich Unternehmen aus Sicht der Gesellschaft, Mitarbeiter und Stakeholder anpassen müssen Nachhaltigkeit ist zu einem Leitbild des ökonomisch-ökologischen und durch die Globalisierung auch zunehmend ökonomisch-sozialen Diskurses geworden und findet Anwendung in der normativen Ebene. Für Unternehmen stellt die Implementierung dieser eine große Herausforderung dar und setzt eine klare, strukturierte Vorgehensweise voraus. Ein Mangel an Abstimmung und Kommunikation könnte zur Teiloptimierung führen.²⁵ „Ohne Kommunikation gibt es keine gesellschaftliche Nachhaltigkeitsorientierung.“²⁶

Für Unternehmen beinhaltet Nachhaltigkeit meist nur umweltschutztechnisches Denken, was in dem neuartigen Verständnis von Nachhaltigkeit nur eine Teilaufgabe darstellt. Wie das Verständnis auf unternehmerischer Seite der ROBINSON Club GmbH ist, darüber klärt Kapitel 4 auf. Unternehmen müssen sich heutzutage mit ihrem gesellschaftlichen Umfeld über Nachhaltigkeit auseinandersetzen und konkrete Ziele ausarbeiten und kommunizieren.

„ Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene lässt sich nicht einfach durch (umwelttechnische) Kennziffern ausdrücken, sie muss erlernt und ausgehandelt werden! Für diesen Prozess gibt es Strategien zur Umsetzung des Leitbilds einer nachhaltigen Entwicklung, die durch Anspruchsgruppen (wie Öffentlichkeit und Umweltverbände) von Unternehmen eingefordert werden müssen.“ Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Unternehmen nachhaltiges Handeln in allen

25 Quelle: <http://www.oekologisches-wirtschaften.de/index.php/oew/article/view/18/18>

26 Vgl. Schneidewind Uwe, Zukunftsfähige Unternehmen: Wege zur nachhaltigen Wirtschaftsweise von Unternehmen, Oekom Verlag, 2002, S.22 ff.

Ebenen ernst nehmen sollten, um Nachhaltigkeit nach innen und außen zu kommunizieren.

Diese Kommunikationsprozesse sollen Lern- und Konsens- Findungsprozesse mit so genannten Anspruchsgruppen (Stakeholdern) ermöglichen. Das dynamische Ziel eines jeden Unternehmens sollte es sein, eine Herangehensweise zu finden, die die Verwirklichung von Nachhaltigkeit auf einer neuen Ebene verwirklicht.

Die Schritte und Vorgehensweisen für Unternehmen zu einem nachhaltigen Unternehmen, konkretisiert Herr Wild wie folgt:

„Reflexion: Unternehmen müssen sich ihrer ökologischen und sozialen Handlungsfolgen und Handlungsmöglichkeiten bewusst werden. Dies kann beispielsweise durch nachhaltigkeitsorientierte Berichterstattung geschehen.

Partizipation und Dialog: Unternehmen müssen Anspruchsgruppen beteiligen, informieren und in die Lern- Such- und Verständigungsprozesse einbeziehen.

Macht- und Konfliktausgleich: Externe Anspruchsgruppen müssen real in Entscheidungsprozesse eingebunden werden. Unternehmen müssen sich im demokratischen Willensbildungs- und Entscheidungsprozess als faire Partner einbringen und auf einen Ausgleichsprozess der Interessen mit einwirken.“²⁷

²⁷ Wild (2002), „Nachhaltigkeitsberichterstattung“, Bund Umwelt und Naturschutz Deutschland, zukunftsfähige Unternehmen: Wege zur nachhaltigen Wirtschaftsweise von Unternehmen, München, S.95

3.3 Corporate Governance:

Corporate Governance bezeichnet den rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens und verfolgt, wie Corporate Social Responsibility ein gemeinsames Ziel:

Die Reduktion von Risiken. „Corporate Governance betrifft vor allem die Funktionsweise der Leitungsorgane, ihre Zusammenarbeit und die Kontrolle ihres Verhaltens“²⁸, die eingesetzten Mittel zur Zielerreichung unterscheidet CG von CSR. Neben dem gemeinsamen Ziel, sind CG und CSR für alle Stakeholder relevant. CSR als umfangreicheres System umfasst alle Prozesse, während CG sich auf Organe des Unternehmens beschränkt und sich mit Anreiz- und Kontrollstrukturen auseinandersetzt, um ein Fehlverhalten des Managements zu vermeiden.

Zusammenfassend kann man sagen, dass Corporate Social Responsibility ein sehr dynamisches Konzept darstellt, welches einen gesellschaftlichen Diskurs um die moralische Verantwortung eines Unternehmens für die ökologischen, ökonomischen und sozialen Konsequenzen ihrer Aktivitäten reflektiert. Corporate Social Responsibility baut auf die Konzepte Nachhaltigkeit, CC, und CG auf und umfasst deren Elemente (ökonomische, ökologische und soziale Verantwortung).

²⁸Vgl. Gummert, Lutter, Röhrich, Rosengarten, Spindler, Stengel, Band 5, Gesellschaftsrecht in der Diskussion, 2001, Verlag Dr. Otto Schmidt/Köln, S.79

4 Aktuelle Relevanz der Corporate Identity

In der Gesellschaft ist eine Verschiebung von Werten festzustellen: Die Bedeutung von Disziplin, Gehorsam und Selbstbeherrschung hat abgenommen. Wichtig geworden sind Genuss, Gesundheits- und Umweltbewusstsein, Selbstentfaltung, Kreativität und Spontaneität, Individualität und Gemeinschaftserlebnisse. Erlebnis ist das aktuelle Schlüsselwort in der Freizeitforschung, stellt der Freizeitforscher Horst Opaschowski fest. Unternehmerisches Handeln muss sich stärker als bisher an diesen Entwicklungen ausrichten. Hierzu gehört dass sie stärker Themen wie Gesundheit, Schaffen sowie Sicherheit von Arbeitsplätzen und Fördern sozialer und humanitärer Ziele berücksichtigen müssen. Das Engagement für die Umwelt setzen die Bezugsgruppen mittlerweile als selbstverständlich voraus. Gleichzeitig werden materielle Werte wichtiger und damit verbundene Selbstentfaltung, Individualisierung und Erlebnisorientierung. In der folgenden Tabelle veranschaulicht Prof. Dr. Dieter Herbst diese Entwicklung und stellt die Konsequenzen für das Corporate Identity Management dar.

Entwicklung	Konsequenz für das Corporate Identity Management (CIM)
<ul style="list-style-type: none"> • Produkte und Leistungen unterscheiden sich objektiv kaum noch. Der harte Wettbewerb wird weiter zunehmen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Das Unternehmen kann sich im Markt durch seine Unternehmenspersönlichkeit profilieren.
<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmen verändern sich und werden komplexer, internationaler und schneller. 	<ul style="list-style-type: none"> • Das CIM muss Orientierung und Vertrauen durch die starke und einzigartige Unternehmenspersönlichkeit ermöglichen.
<ul style="list-style-type: none"> • Werte verschieben sich von sachlich-rationalen Werten hin zu emotionalen Werten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Das CIM muss die Bezugsgruppen einbeziehen und deren Gefühlswelt wesentlich stärker berücksichtigen (Events etc.)

Tabelle 3: Wichtige Entwicklungen und deren Konsequenzen für das CIM: Selbsterstellte Tabelle in Anlehnung an Prof. Dr. Dieter Herbst

Zum Beispiel wollen Mitarbeiter den Sinn ihrer Tätigkeit und die übergeordneten Ziele des Unternehmens kennen. Sie wollen stärker in das Unternehmensgeschehen eingebunden sein. Da dies durch Spezialisierung von Tätigkeiten immer weniger gelingt, lässt die Identifikation der Mitarbeiter zu Wünschen übrig. Job- Denken macht sich breit. Es fehlen Leitbilder, die gemeinsames Denken und Handeln ermöglichen und die Mitarbeiter zu Mitgestaltern gemeinsamer Herausforderungen machen, die sie mit Stolz und Selbstwertgefühl meistern. Diese Entwicklungen in der Gesellschaft bedeuten für das Corporate Identity Management, dass es den Mitarbeitern erklären muss, warum es das Unternehmen gibt und warum es sich lohnt, für seine Ziele einzutreten.²⁹ Heutzutage muss das CIM seine Bezugsgruppen stärker einbeziehen und deren Gefühlswelt berücksichtigen, zum Beispiel durch kraftvolle Bilderwelten und Events.

4.1 Interne Ziele des Corporate Identity Managements

Eine der Hauptaufgaben des CIM beinhaltet die Produktivitäts- und Leistungssteigerung der Mitarbeiter. Dies beinhaltet folgende Punkte:

- **Gemeinsames Ziel:** Alle Mitarbeiter arbeiten auf ein gemeinsames (Unternehmens-) Ziel hin. Dies verbessert die Unternehmensführung.
- **Transparenz:** Durch gemeinsame Vereinbarungen werden Prozesse und Strukturen transparent und begreifbar. Mitarbeiter wissen, was von ihnen erwartet wird und können ihr Verhalten den Wünschen des Managements anpassen.
- **Synergien werden möglich:** Dies passiert nach dem Prinzip: $1+1=11$. Zum Beispiel kann im Rahmen der Kommunikation die Werbung glaubwürdiger werden, wenn bereits durch Öffentlichkeitsarbeit, Vertrauen und Akzeptanz aufgebaut sind.

²⁹ Vgl. Herbst Dieter, Corporate Identity, Aufbau einer einzigartigen Unternehmensidentität/ Leitbild und Unternehmenskultur/ Image messen, gestalten und überprüfen, Cornelsen Verlag, 2009, S.16 ff.

- Kosten sinken: Durch einheitliche Gestaltungsrichtlinien für Anzeigen, Prospekte und Geschäftsdrucksachen können die Entwurfs- und Produktionskosten sinken, da individuelle Neuenwürfe unnötig werden.

Der größte Erfolg für ein Unternehmen ist es, wenn Mitarbeiter sich mit dem Unternehmen identifizieren; denn nur ein Mitarbeiter, der gerne für ein Unternehmen arbeitet, vermittelt dies ebenso nach außen.³⁰ Schafft es ein Unternehmen, ein „Wir- Gefühl“ zu schaffen, so steigert dies die Arbeitszufriedenheit, ebenso die Motivation und Leistung der Mitarbeiter. Zeitliche und eventuell finanzielle Aufwendungen wirken sich am Ende im Idealfall in eine Produktivitätssteigerung aus.³¹ Schließlich sind es die Mitarbeiter, die den Großteil der internen und externen Kommunikation ausmachen, das sollten Unternehmen nicht vergessen. Die Folge zufriedener Mitarbeiter sind: Verbesserung von Kundenbeziehungen, Profilierungszunahme der Organisation im Allgemeinen. Das Berücksichtigen der Wünsche und Erwartungen der Mitarbeiter wird immer wichtiger: Mitarbeiter sind emanzipierter, wollen stärker einbezogen werden und größere Handlungsspielräume nutzen. Unternehmen sollten dies sehr ernst nehmen und persönliche Entfaltungsmöglichkeiten sowie Spaß einbringen, ansonsten ziehen sich Mitarbeiter zurück. Werden Hochschulabsolventen nach ihren Erwartungen an eine Tätigkeit befragt, stehen „herausfordernde Tätigkeit“, „individuelles Arbeiten“, „Aus- und Weiterbildung“ sowie „Führung durch Mitwirkung bzw. „moderne Führung“ an oberster Stelle. Ein attraktives Gehalt oder viel Freizeit werden erst an siebter und achter Stelle genannt, so Prof. Dr. Dieter Georg Herbst, ebenso zeigen die Gallup- Auswertungen (Mitarbeiterbefragung zur Beurteilung von Arbeitsbedingungen) dieses Ergebnis.³²

³⁰ Vgl. Herbst Dieter, Corporate Identity, Aufbau einer einzigartigen Unternehmensidentität/ Leitbild und Unternehmenskultur/ Image messen, gestalten und überprüfen, Cornelsen Verlag, 2009, S.40

³¹ Vgl. Heller Stephan, Unternehmenskommunikation, Bruckmann Verlag, 1998, S.44

³² Ergebnisse werden nur in Zahlen veröffentlicht, die Einsicht ist untersagt.

4.2 Externe Ziele des Corporate Identity Managements

Ziel der Corporate Identity nach außen ist die Profilierung des Unternehmens, um den steigenden Anforderungen aus Markt und Gesellschaft zu begegnen. Wie bereits in Kapitel 2.1.2. erwähnt, handelt es sich bei dem Corporate Image um das Fremdbild des Unternehmens, das durch eine gezielte Corporate Identity Strategie gesteuert werden kann. Dieses Bild muss stimmig sein, da es die Grundlage bildet, auf der sich Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Sicherheit entwickeln.³³ Nur durch ein unverwechselbares, charakteristisches Image, ist es einem Unternehmen heutzutage möglich aus der Anonymität und der Informationsflut hervorzutreten und erkennbar zu werden.

Für das Corporate Image/ das Fremdbild des Unternehmens sind verschiedene Aspekte von Bedeutung:

- Das Bild des Unternehmens in der Öffentlichkeit soll strukturiert und konsistent sein.
- Das Unternehmen muss sich von den Mitbewerbern durch eine klare Selbstdarstellung deutlich abgrenzen und eindeutig identifizierbar sein.
- Diese klare Selbstdarstellung hat den Effekt, dass sowohl bei Kunden, Geschäftspartnern aber auch bei den eigenen Mitarbeitern ein unverkennbares Bild entsteht. Somit wird das Unternehmen automatisch bekannter.
- Um nach außen hin glaubwürdig zu erscheinen, muss das Vorgehen eines Unternehmens den eigenen Aussagen entsprechen. Wer also ein bestimmtes Bild von sich kommuniziert, sollte sein Handeln danach ausrichten (z.B. bei den Themen Umweltschutz oder Kundenorientierung).³⁴

³³Vgl. Regenthal Gerhard: Ganzheitliche Corporate Identity, Wiesbaden, Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler, 2009, S.45

³⁴ Herbst Prof. Dr. Dieter, Corporate Identität/Aufbau einer einzigartigen Unternehmensidentität, Cornelsen Verlag, 2009, S.42

Doch wird das Corporate Image nicht nur durch eigene CI Maßnahmen geprägt und beeinflusst, sondern ebenso durch äußere Einflüsse wie beispielsweise: das Agieren der Konkurrenz, Aussagen der Medien sowie andere Meinungsführer.³⁵

Das Beispiel der ROBINSON Image Kampagne im Jahr 2012/ 2013 zeigt (Näheres dazu in Kapitel 4.1.3), wie eine Imagekampagne sowohl interne als auch externe Wirkung erzielen kann. Mit der Kampagne, die eigentlich für die ROBINSON Kunden gedacht war, konnten sich auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der ROBINSON Club GmbH identifizieren, was sich sehr positiv auf das Unternehmensimage auswirkte. Warum sind Images für ein Unternehmen so wichtig? Images beeinflussen die Wahrnehmung und steuern das Verhalten der Bezugsgruppen: Ein positives Image vom Unternehmen führt eher dazu, dass sich die Bezugsgruppen positiv verhalten, zum Beispiel durch Kauf oder durch Bewerbung. Ist ein Unternehmen innovativ und fortschrittlich, gilt aber in den Augen der Bezugsgruppen als eingestaubt und altmodisch, kann das CIM versuchen, dieses Vorstellungsbild zu berichtigen: eine Broschüre informiert über Neues, der Tag der offenen Tür stellt neue Aktionen oder Events vor, der Geschäftsführer erörtert mit Journalisten, wie er die Zukunft seines Unternehmens meistern will. *„CIM unterstützt das Erreichen der Unternehmensziele durch den Aufbau sowie die systematische, kontinuierliche Entwicklung des starken und einzigartigen Unternehmensimages!“*³⁶

Der CI-Experte Antonoff schreibt: „Machen Sie sich ein Bild davon - das klingt so alltäglich, und doch ist es die Aufforderung zu einem komplizierten, psychologischen Prozess. Sein Resultat ist die Entstehung des Images.“

35 <http://www.foerderland.de/itoffice/marketing/corporate-identity/ziele-der-corporate-identity/>

36 Herbst Dieter Prof. Dr., Corporate Identity/Aufbau einer einzigartigen Unternehmensidentität/Leitbild und Unternehmenskultur/Image messen, gestalten und überprüfen, Cornelsen Verlag, 2009, S.69

Zusammenfassend kann man sagen, dass Unternehmensimages über den Unternehmenserfolg entscheiden. Die Leistung des Unternehmens kann zwar besser sein, als die der Konkurrenz, wenn dies aber die Bezugsgruppen nicht sehen, bzw. anders wahrnehmen, ist der Wettbewerbsvorteil wirkungslos. Anstatt das objektiv beste Unternehmen zu wählen, wählen diese das subjektiv beste. Die Aufgabe eines Unternehmens ist es also, sich aus der Brille der Bezugsgruppen zu betrachten und die Vorstellungsbilder der Bezugsgruppen zu kennen und diese gezielt zu entwickeln.³⁷

Im folgenden Kapitel befasst sich die vorliegende Arbeit mit dem Unternehmen ROBINSON und beleuchtet alle relevanten Punkte, die zu einem gelungenen Unternehmensauftritt von Bedeutung sind. ROBINSON ist Marktführer im Premiumsegment Cluburlaub, was darauf schließen lässt, dass es sich aus der Brille der Bezugsgruppen betrachtet und Kundenwünsche erfüllt, bevor sie ausgesprochen sind. Denn: „Der Wert der Unternehmenspersönlichkeit liegt nicht im Unternehmen, sondern in den Köpfen der Bezugsgruppen,“³⁸ so Professor Dr. Herbst. ROBINSON profitiert von einem sehr guten Unternehmensimage, doch passen alle Puzzleteile des CI zueinander?

³⁷Vgl. Unternehmensportrait ROBINSON Club GmbH

³⁸Herbst Dieter Prof. Dr., Corporate Identity/Aufbau einer einzigartigen

Unternehmensidentität/Leitbild und Unternehmenskultur/Image messen, gestalten und überprüfen, Cornelsen Verlag, 2009, S.43

5 Unternehmensportrait ROBINSON Club GmbH

5.1 Das Unternehmen

Die ROBINSON Club GmbH, ein Tochterunternehmen der TUI AG mit Sitz in Hannover, ist der deutsche Qualitäts- und Marktführer im Premiumsegment für Cluburlaub. Zum Portfolio gehören derzeit 23 Clubanlagen und ein Stadthaus in elf Ländern mit einer Kapazität von 13000 Betten. ROBINSON bietet Alleinreisenden, Paaren und Familien in kommunikativer Atmosphäre ein besonders vielfältiges Angebot in allen Urlaubsbereichen.

1970 gründeten die TUI und die Steigenberger Hotel AG, Frankfurt, die ROBINSON Club GmbH. Das TUI Vertragshotel „Jandia Playa“ auf Fuerteventura wurde mit dem neuen Konzept als 1. ROBINSON Club am 1. Januar 1971 eröffnet. Von hier aus machte sich ROBINSON auf den Weg, den zunächst überwiegend deutschen Gästen einen Urlaub anzubieten, der sich von der damals üblichen Ferienhotellerie deutlich abhob. Für einen Gästekreis, der nicht nur Sonne und Strand, sondern auch Aktivitäten wünschte, entstand ein Konzept für einen sportlichen, unterhaltsamen und geselligen Urlaub, mit oder ohne Kind, allein oder zu zweit. 1974 wird in Kenia die erste vollständig von ROBINSON konzipierte Anlage in Betrieb genommen, woraufhin weitere Clubs rund um das Mittelmeer und die Alpen folgten.

Durch die Übernahme der Steigenberger Anteile im Jahre 1989 wurde ROBINSON zu einer 100-prozentigen Tochter der TUI. 1998 wurde der TUI Holly, eine Auszeichnung der TUI Gäste für die 100 beliebtesten Hotels, an ROBINSON verliehen. Im Jahr 2000 eröffnete ROBINSON erstmals auch in Deutschland einen Club, den ROBINSON Club Fleesensee in Mecklenburg-Vorpommern. Im Juli 2003 feierte der ROBINSON Club Cala Serena auf Mallorca nach umfangreicher Renovierung seine eindrucksvolle Wiedereröffnung. Cala Serena setzte mit seiner großzügigen WellFit- Oase auf einer Fläche von 2000 m² neue Standards. Im Jahr 2008 erweitert ROBINSON sein Portfolio auf 21 Anlagen:

Der ROBINSON Club Agadir in Marokko öffnete Ende April seine Pforten, im Juli folgte die Eröffnung des ROBINSON Club Quinta da Ria in Portugal, im November kam das Stadthaus ROBINSON Riad Zakaria in Marrakesch hinzu. Neben der Eröffnung des ROBINSON Club Maledives im Jahr 2009 auf den Malediven ein weiterer Meilenstein in der Strategie von ROBINSON. In 2012 wurden sogar drei Clubs in einem Jahr eröffnet: Kalimera Kriti und Elouna Bay Palace auf Kreta und Landskron in Österreich.

Die Gesellschaft in Hannover ist eine eigenständige Dachorganisation. Die meisten Clubanlagen werden als Franchise-Unternehmen geführt, wenige in eigener Regie (etwa der ehemalige Robinson Club Nea Sivota). Dabei gibt die Unternehmenszentrale strikte Richtlinien zum Corporate Design, den Hotelstandards, den Programm- und Sportstandards etc. vor. Zudem fungieren die Hannoveraner als Jobvermittlung für die Clubs: Über die Zentrale werden in der Regel lokale Arbeitsverträge mit den einzelnen Clubs geschlossen. Für die Buchung und Abwicklung von An- und Abreise bedient sich das Unternehmen den Vertriebskanälen und der Logistik des Mutterkonzerns TUI.³⁹

5.1.1 Unternehmensphilosophie

„ROBINSON ist ein unverwechselbares Ferienkonzept, das auf außergewöhnliche Leistungen in den sieben Säulen Hotel, Nachhaltigkeit, Entertainment, Familie, Sport, WellFit⁴⁰ und Kommunikation basiert.

ROBINSON steht für ein positives Lebensgefühl und ein einzigartiges Urlaubserlebnis. Die kommunikative Atmosphäre ist geprägt von Lebensfreude, Harmonie und Aufgeschlossenheit. Wir kommunizieren mit unseren Gästen und untereinander in der Du-Form. Dies unterstreicht den unkomplizierten Umgang miteinander und schafft die unverwechselbare ROBINSON Atmosphäre. Bei ROBINSON findet jeder Gast Raum für Individualität.

39 <http://www.der-clubspezialist.de/page.asp?id=0B1F5D93-3A2B-4B7A-9ED7-A3974C42EE67>

40. <http://www.robinson.com/aktivitaeten/wellfit/>

Ob Aktivität oder Entspannung, gemeinsam oder alleine – unsere Clubanlagen bieten Komfort und Serviceleistungen auf hohem Niveau sowie ein vielfältiges Angebot aus Sport, WellFit und Entertainment.

Die ROBINSON Mitarbeiter, unsere ROBINS, sind ein unverzichtbares Element unseres Unternehmens. Sie vermitteln dem Gast willkommen zu sein und „zur Familie“ zu gehören. Der Mitarbeiter ist Botschafter des jeweiligen Gastlandes sowie ständiger Ansprechpartner für das hochwertige Angebot und die vielfältigen Möglichkeiten von ROBINSON.

ROBINSON ist ein innovatives Unternehmen, das am Puls der Zeit agiert und mit renommierten Partnern kooperiert. ROBINSON steht dabei gleichzeitig für Nachhaltigkeit in einer globalisierten Welt. Wir setzen uns für den Schutz natürlicher Ressourcen ein und achten andere Kulturen. Wir schätzen dabei die Unterschiedlichkeit jedes Einzelnen, gleich welcher Religion, sexueller Orientierung oder ethnischer Herkunft.“

Die ROBINSON – Mission: „Wir schaffen unvergessliche Momente: Zeit für Gefühle.“⁴¹

5.1.2 Die drei Versprechen

ROBINSON gibt drei Versprechen ab, die in enger Beziehung zueinander stehen und sich im Dreiklang gegenseitig bedingen.

1. Gästerversprechen: Ich bin gern Gastgeber

„Die Zufriedenheit und das Wohlbefinden meines Gastes stehen bei all meinen Aufgaben und Aktivitäten an erster Stelle. Ich vermittle meinem Gast ein positives Lebensgefühl in einem gepflegten und entspannten Umfeld.

⁴¹ Vgl. ROBINSON Manual

Ich biete meinem Gast ein unvergessliches Urlaubserlebnis in einer Atmosphäre der offenen, herzlichen und positiven Kommunikation in der Du-Form sowie Serviceleistungen auf hohem Niveau.

Ich handle entsprechend der Philosophie von ROBINSON. Ich bin Gastgeber und Service-Dienstleistender zugleich. Ich bin jederzeit in der Lage, meinen Gästen die hochwertige Angebotsvielfalt von ROBINSON zu empfehlen. Ich gehe mit meinen Gästen authentisch, offen und ehrlich um. Ich achte auf einen schonenden und sinnvollen Umgang mit Arbeitsmaterialien und natürlichen Ressourcen.“

2. Mitarbeiterversprechen: Wir lieben was wir tun

Wir ROBINS sind das wichtigste Element von ROBINSON und gestalten für unsere Gäste ein unvergessliches Urlaubserlebnis. Wir leben gemeinsam die ROBINSON Philosophie. Wir schaffen ein Arbeitsumfeld für Arbeitnehmer, in dem Vielfalt und Engagement geschätzt und anerkannt werden.

Wir fördern und fordern die Begabung jedes Einzelnen und legen großen Wert auf eine hohe emotionale und langfristige Bindung an das Unternehmen. Wir gehen voller Lebensfreude respektvoll, ehrlich und loyal miteinander um und unterstützen uns gegenseitig. Unsere Führungskultur ist geprägt von verantwortungsvollem Handeln, Wertschätzung gegenüber jedem Einzelnen und partnerschaftlichem Umgang. Unsere Führungskräfte sind Vorbilder für Ihre Mitarbeiter, unterstützen sie, stehen ihnen helfend zur Seite und sind immer für sie ansprechbar.

3. Partnersversprechen: Kompetenz erkennt man an den Partnern!

Unser Ziel ist es, für unsere Partner und Investoren das bestmögliche Ergebnis zu erzielen. Wir sind die erste Wahl als Management Company und Marketingpartner in der Premium-Clubhotellerie. Wir überzeugen unsere Geschäftspartner durch ein markt-, gast- und serviceorientiertes Unternehmenskonzept sowie nachhaltiges und wirtschaftliches Handeln. Wir verpflichten uns, transparent, fair, respektvoll und loyal mit unseren Partnern umzugehen und nach den Compliance- Richtlinien der TUI AG zu handeln. Vertrauen und Verlässlichkeit ist die Basis aller Verhandlungen und Kooperationen.

5.1.3 Die strategischen Unternehmensziele

ROBINSON hat 3 strategische Unternehmensziele: Zum einen möchte das Unternehmen das beliebteste Cluburlaubskonzept bieten. Studien belegen, dass ROBINSON im deutschsprachigen Markt für Urlaubs- sowie Business- und Incentivegäste der Qualitäts- und Marktführer im Premiumsegment für Cluburlaub ist. ROBINSON steht für ein positives Lebensgefühl, Zeitgeist und ein emotionales Reiseerlebnis.

Das zweite strategische Ziel, beliebtester Arbeitgeber zu sein, beinhaltet alle Bereiche der Mitarbeiterzufriedenheit. ROBINSON ist die erste Wahl für Arbeitnehmer in der Ferienhotellerie und Freizeitindustrie. ROBINSON beschäftigt qualifizierte Mitarbeiter in allen Unternehmensbereichen und bietet attraktive Entwicklungsmöglichkeiten. Die Gallup (Mitarbeiterbefragung)-Ergebnisse erreichen regelmäßig Spitzenwerte, was Mitarbeiterzufriedenheit angeht.

Das dritte strategische Ziel lautet: Beliebtestes Partnerunternehmen! Für Partner und Investoren ist ROBINSON die erste Wahl als Management Company und Marketingpartner in der Premium-Clubhotellerie.

5.1.4 Benchmark für Markenprodukte im Premiumsegment Cluburlaub

Erfolgreicher Marktführer bei Clubangeboten war ROBINSON damals schon, 1994, als Christian Böll und Peter Aldag auf Ron Imelauer trafen. Robinson wollte wachsen, neue Gäste begeistern für die Marke. Schwierig deshalb, weil man seine beliebten Stammgast-Rituale hatte in den Clubs. Neue Gäste taten sich da schwer in puncto Akzeptanz. Also neue Inhalte. Ein regelrechter Paradigmenwechsel war gefordert.

„Zusammen mit Professor Kleiber-Wurm erfanden wir eine neue Zeit: »Zeit für Gefühle«, denn die Welt war weiblicher geworden, die Wertewelt eine andere. Und auch der so beliebte Papagei, Zeichen der Marke, musste seine realistischen Federn lassen und einem Sinnzeichen weichen.“⁴²



Abbildung 2: ROBINSON Logo 1994 & heute, Quelle: ROBINSON Club GmbH

Einem Zeichen, das man auch neben andere Edelmarken auf Augenhöhe positionieren konnte beim Tennis-Cup, beim Golfturnier. Aus dem Unwort Animator wurden die freundlichen ROBINS, durchdekliniert bis zum Tennis-Robin und zum Robin-Koch. Der erklärte Liebling der Kids heißt ROBY, ist auch eine Robbe und singt abendlich den Robin-Song für die Kinder: »Der Roby mit der Sonnenbrille ...«, so das eigens komponierte Lied für die kleinen ROBINSON-Gäste. Seit 15 Jahren arbeitet »Zeit für Gefühle« jetzt erfolgreich am Markt. ROBINSON ist damit allseits anerkannte Benchmark für Markenprodukte im deutschen Premiumsegment. – wenn das keine Nachhaltigkeit ist ...?!⁴³

5.2 Internes und externes Verständnis von Corporate Identity

ROBINSON ist eine Welt, in der ein positives Lebensgefühl zu Hause ist. Gäste erleben ein einzigartiges Urlaubserlebnis in kommunikativer Atmosphäre, die geprägt von Lebensfreude, Harmonie und Aufgeschlossenheit ist.

⁴² <http://www.der-clubspezialist.de/page.asp?id=0B1F5D93-3A2B-4B7A-9ED7-A3974C42EE67>

⁴³ <http://www.intermar.co/de/references/robinson-zeit-fuer-gefuehle>

Das Unternehmen steht für Qualität, Innovation, Toleranz, wie bereits im Kapitel 4.1.1 in der Unternehmensphilosophie erläutert. Doch entspricht der externe Auftritt bei den Bezugsgruppen ebenso dem internen Verständnis von ROBINSON?⁴⁴

5.2.1 Mitarbeiterbindung und Gästegewinnung durch interne Verankerung der Corporate Identity

Die Unternehmenskultur ist Grundlage der Unternehmenspersönlichkeit und steht für das, was im Unternehmen wichtig und wünschenswert ist.⁴⁵ Sie zeigt sich im Denken und Handeln aller Mitarbeiter, zum Beispiel:

- Wie das Unternehmen mit seinen Bezugsgruppen redet,
- Ob die Mitarbeiter rechtzeitig und umfassend informiert sind,
- Wie es mit Konflikten und Kritik umgeht,
- Wie der Briefstil des Hauses ist,
- Wie Versammlungen ablaufen.

Peter Praunsmändtl, 2 Jahre Guest Relation Manager im ROBINSON Club Jandia Playa/ 3 Jahre Rezeptions- ROBIN in Portugal/ 2 Jahre ROBIN im ROBINSON Club Esquinzo Playa und Frau Anna Tziknas, Personalchefin der ROBINSON Zentrale in Hannover, geben einen internen Unternehmenseinblick in Bezug auf die Clubkultur:

„Das Unternehmen ROBINSON ist ein Unternehmen, welches sich für einen sehr jungen, dynamischen Umgang mit Mitarbeitern und Bezugsgruppen entschieden hat. Die ROBINS kommunizieren untereinander sowie mit den Gästen in der Du-Form, was das Wir- Gefühl schafft. So ist dies auch in der ROBINSON Philosophie verankert“, sagt Frau Tziknas.

⁴⁵<http://www.intermar.co/de/references/robinson-zeit-fuer-gefuehle>

„Jeder ROBIN freut sich auf die wöchentlichen Teammeetings, da sich alle Mitarbeiter in lockerer Atmosphäre treffen.

Der Clubdirektor lässt sich ebenso an manchen Tagen etwas Schönes einfallen und überrascht mit einem kleinen Frühstück oder ähnliches. In einem solchen Meeting hat jeder Mitarbeiter die Möglichkeit, Dinge anzusprechen und zu diskutieren. Die ROBINS werden rechtzeitig und umfassend über clubinterne Angelegenheiten informiert. Als ROBIN fühlt man sich als selbständige, vollwertige Arbeitskraft, der viel Vertrauen entgegengebracht wird, das ist toll“, so Peter Praunsmändtl. Diese Aussagen von ROBINSON Mitarbeitern lassen auf ein gesundes Arbeitsklima und ein Verständnis für das, wofür das Unternehmen steht, schließen. Des Weiteren arbeitet ein ROBIN im Schnitt 2 Jahre bei dem Unternehmen, obwohl die Mitarbeiter in der Regel 6-monatige Saisonverträge bekommen, was ebenso ein gesundes Betriebsklima vermuten lässt.

Das Leitbild eines Unternehmens wirkt nach außen, indem es transparent über Werte und Normen informiert und den Bezugsgruppen somit einen Einblick gewährt. Das Unternehmensleitbild trifft ebenso Aussagen über dessen Wünsche und Erwartungen.⁴⁶ In einem Unternehmen müssen gemeinsame Spielregeln bekannt sein und eingehalten werden, wenn es als Einheit wirken soll. „Wissen wir nicht, wer wir sind (was unser Unternehmen ist), dann wissen wir auch nicht, was wir wollen- und was nicht. Wissen wir jedoch, wer wir sind, was wir wollen (Identität) – und warum oder warum nicht, dann sind wir unserer selbst sicher. Also entscheiden wir sicher. Sind wir unserer Identität gewiss, dann sind wir auch sicher bezüglich unserer eigenen Prioritäten, Risiken und Chancen. Dann gestalten wir unsere eigene Gegenwart und Zukunft und die unserer Unternehmen.

⁴⁶Herbst Dieter Prof Dr., Corporate Identity/ Aufbau einer einzigartigen Unternehmensidentität/ Leitbild und Unternehmenskultur/ Image messen, gestalten und überprüfen, Cornelsen Verlag, 2009, S.46 ff.

Wir schaffen unsere ureigenen Märkte- indem wir uns unverwechselbar, einmalig zu erkennen geben- und auch so erkannt werden können. Unser Markt entsteht, indem wir uns auf den Markt ausrichten, der uns anspricht.⁴⁷

ROBINSON formuliert seine Leitidee in dem Unternehmensmotto: „Zeit für Gefühle“. Das Unternehmen möchte seinen Bezugsgruppen unvergessliche Momente schaffen, ob mit Mitarbeitern oder Gästen.

Die Leitidee drückt den Sinn des Unternehmens aus, also den Nutzen für Kunden, Markt und Gesellschaft. Sie begründet, warum ein Unternehmen überhaupt besteht, sie ist also dessen Legitimation. Die Öffentlichkeit möchte wissen, mit wem sie es zu tun hat und welchen Beitrag das Unternehmen für die Gesellschaft oder die Gesamtwirtschaft leistet.

In engem Bezug dazu stehen die Leitsätze, welche Kernaussagen für das Unternehmen sind. Sie legen grundlegende Werte, Ziele und Erfolgskriterien fest. Diese Leitsätze sind als so genannte ROBINSON Grundsätze im Mitarbeiterhandbuch des Unternehmens festgehalten und werden jedem Mitarbeiter bei Arbeitsantritt ausgehändigt. Im Folgenden werden diese Leitsätze etwas näher beleuchtet und auf deren Sinnhaftigkeit überprüft.

Ich kenne und lebe das ROBINSON Unternehmensleitbild. Die Inhalte der Mission, Philosophie, strategischen Unternehmensziele, Gäste, Mitarbeiter- und Partnerversprechen, sowie der ROBINSON Grundsätze sind Basis meines Handelns. Ich bin mir darüber bewusst, dass die unverwechselbare ROBINSON Atmosphäre eine hohe Markenbindung bei unseren Gästen und allen externen Partnern ermöglicht und lebe sie bei allen meinen Tätigkeiten.

Ich bin gerne Gastgeber und Dienstleister. Die Begeisterung meines Gastes gegenüber dem Produkt ROBINSON steht bei all meinen Aufgaben an erster Stelle. Ich versuche, die Erwartungen meines Gastes täglich zu übertreffen und auch unausgesprochene Wünsche zu erfüllen.

⁴⁷Vgl. Herbst Dieter Prof. Dr., Corporate Identity/Aufbau einer einzigartigen Unternehmensidentität/ Leitbild und Unternehmenskultur/ Image messen, gestalten und überprüfen, Cornelsen Verlag, 2009, S.56 ff.

Dies war ein kleiner Auszug der 10 ROBINSON Grundsätze. Die Mitarbeiter bekommen regelmäßige Schulungen, damit sich diese Grundsätze manifestieren, so Frau Florstedt Merle/ Unternehmenskommunikation ROBINSON Club GmbH. Die Schulungsthemen umfassen ein breites Spektrum: An- und Abreise, Kochpartnerschaft, Unternehmenskultur, Reklamation / Stufe eins und zwei, Gastgeber Schulung, Stil & Etikette, Führungskräfte Seminare. Die ROBINSON Grundsätze sind in jedem Club im Mitarbeiterbereich angebracht.

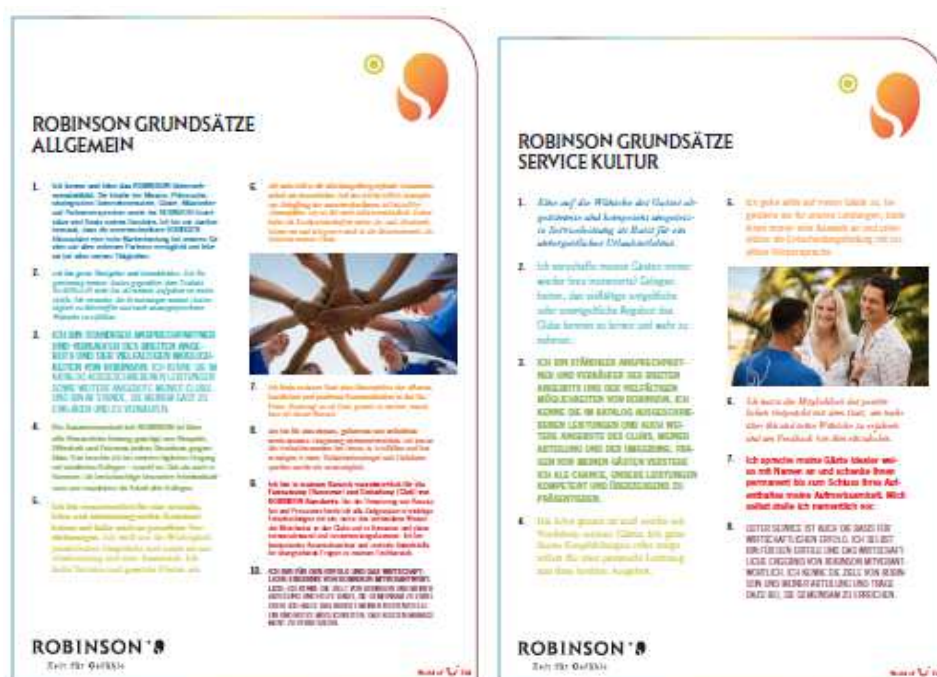


Abbildung 3: ROBINSON Grundsätze, Quelle: ROBINSON Personalabteilung Hannover/

Neben den allgemeinen Grundsätzen, werden ebenso die Grundsätze der Servicekultur und jene für Führungskräfte formuliert. Die Corporate Design Richtlinien werden in den unternehmensinternen ROBINSON- Schriftstücken, wie in diesem Fall, ebenso eingehalten. Jeder Mitarbeiter bekommt eine Credo Card im Taschenformat, in der alle Grundsätze aufgeführt sind. Diese Credo Card sollte jeder Mitarbeiter bei sich haben, so die Personalabteilung in Hannover. Neben den Grundsätzen, sind in der Credo Card ebenso die Unternehmensphilosophie, die strategischen Ziele und die 3 Versprechen verankert.

In den wöchentlichen Meetings werden die jeweiligen Grundsätze besprochen und mit Beispielen versehen, so dass jeder Mitarbeiter ein Verständnis dafür bekommt und die Grundsätze im täglichen Miteinander umsetzen kann.

Oft gibt es zwar Leitsätze, doch weiß kein Mitarbeiter, wie er zu deren Umsetzung beitragen kann. Die Folge ist, dass das Unternehmen nicht gemäß seiner gemeinsamen Vereinbarungen, nichts anderes sind Unternehmensleitsätze, handelt. Diese Maßnahmen wirken sich offensichtlich auch auf die Gästezufriedenheit aus. ROBINSON ist seit 2000 Marktführer im Premiumsegment für Clubreisen. Gästebefragungen zeigen, dass sie mit der Serviceleistung der Mitarbeiter sehr zufrieden sind, was nicht zuletzt aus den hervorragenden Mitarbeiterschulungen und deren Motivation rührt. ROBINSON profitiert ebenso von einem hohen Anteil an Stammgästen.⁴⁸

Marktanteil market share

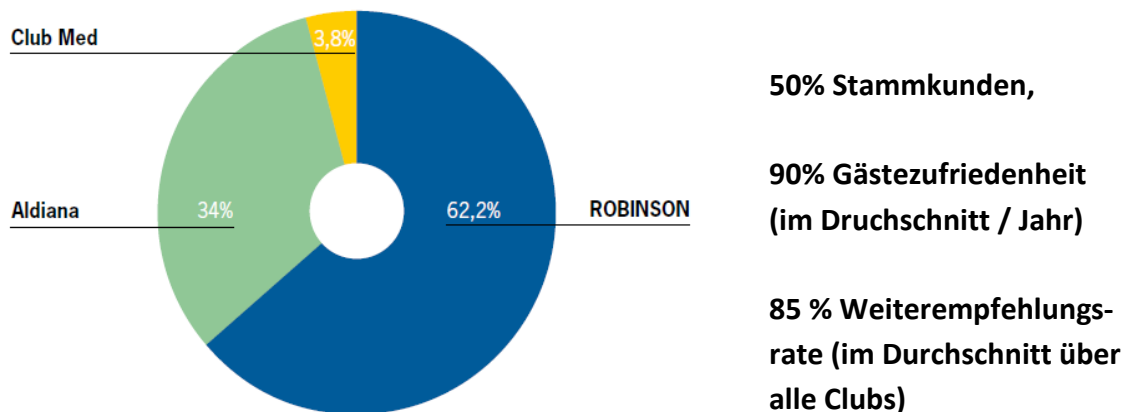


Abbildung 4+5: Stammkundenanteil, Quelle, ROBINSON Manual, Hannover, 2011

„Die ROBINS sind die Seele der Clubs. Sie haben das Talent, Menschen miteinander zu verbinden, die dieselbe Wellenlänge haben. Damit schaffen sie das einzigartige Wir-Gefühl, das einen ROBINSON Club so besonders macht. Engagiert, spontan und lebenslustig begegnen sie dem Gast auf Augenhöhe. Unkompliziert und doch so unglaublich aufmerksam sind sie das verbindende Element zwischen den Gästen.

⁴⁸ Vgl. Herbst Prof. Dr.(2009), Leitbild und Unternehmenskultur/ Image messen, gestalten und überprüfen, Cornelsen Verlag, S.57

Mit Leidenschaft und Kreativität schaffen sie immer wieder unvergessliche Momente, die berühren.“⁴⁹ So sieht das Unternehmen seine Belegschaft und dementsprechend werden sie behandelt. Das Mitarbeiterversprechen des Unternehmens sagt folgendes: „Wir schaffen ein Arbeitsumfeld für Arbeitnehmer, in dem Vielfalt und Engagement geschätzt und anerkannt werden.

Wir fördern und fordern die Begabung jedes Einzelnen und legen großen Wert auf eine hohe emotionale und langfristige Bindung an das Unternehmen.“ „Diese Mission führt mich nicht nur auf Messen, an Schulen oder zu sonstigen Veranstaltungen, sondern durch die Möglichkeiten des Internets sind auch meine Aktivitäten im World Wide Web kaum noch wegzudenken - Personalmarketing mit allem was dazu gehört, das mache ich aus Leidenschaft,“ so Frau Schlieper Claudia/ Personalmarketing Hannover.

Die Mitarbeiterkampagne „Mach Dein Ich zu Deinem Job“, verkörpert das Unternehmensmotto aus Mitarbeitersicht zu 100%. Bunt, knallig, anders: Im September 2012 ging ROBINSON mit der neuen Jobs- Kampagne "Mach Dein Ich zu Deinem Job" an den Start, um den Mitarbeitern von morgen zu zeigen: Arbeiten bei ROBINSON ist bunt, abwechslungsreich, anders. Die Stars der Kampagne sind die Mitarbeiter von heute: Die ROBINS aus den ROBINSON Clubs.⁵⁰ Unter der Rubrik „Jobs“ kann diese Kampagne bewundert werden. Dieses Beispiel zeigt, dass Mitarbeiter ihre Persönlichkeit frei entfalten können, die Kampagne vermittelt Lebensfreude und Leidenschaft. Im Rahmen des CI sind alle Richtlinien eingehalten worden: Das Motto „Zeit für Gefühle“ wird transportiert, der professionelle Auftritt des Unternehmens kommt klar Vorschein, das Gesamtbild erscheint stimmig.⁵¹ Der Weg zum Job unter Palmen verläuft üblicherweise in drei Schritten: Erst kommt die Bewerbung, dann die Einladung zu einem Casting und schließlich eine meist mehrwöchige Schulung.

49 Quelle: ROBINSON Manual, Hannover, 2011

50 http://www.youtube.com/watch?v=blwD99vGi_Y

51 <http://jobs.robinson.com/startseite/>

Während dieser Zeit springen viele Bewerber wieder ab - und machen Platz für kurz entschlossene Neueinsteiger.

Bewerber bei ROBINSON müssen mindestens 20 Jahre alt sein. Je nach Art des Einsatzes werden außerdem fachliche Qualifikationen gefordert. "In der Kinderbetreuung erwarten wir eine abgeschlossene Ausbildung als Erzieherin oder Lehrer, für das Sport- und Wellnessprogramm ein Sportstudium, eine Physiotherapieausbildung oder Vergleichbares", sagt Wolff. Robinson Club erwartet von seinen ROBINS Qualitäten als Entertainer. In mehrwöchigen Kursen wird getestet, was die künftigen Stimmungsmacher drauf haben. Vortanzen, Moderieren, Pantomime - das ist nichts für Schüchterne. "Die Bereitschaft zum öffentlichen Auftritt muss da sein", sagt Wolff. "Beim Show-Kochen und den Bühnenshows am Abend macht das ganze Team mit, egal ob sie tagsüber Kinder betreuen, das Malatelier leiten oder Tenniskurse geben."⁵² Dieses harte Auswahlverfahren führt dazu, dass das Team aus „Gleichgesinnten“ zusammengestellt wird. Die Mitarbeiter sind belastbar, selbstbewusst und sind gerne Gastgeber. Menschen, die sich nicht für diesen anstrengenden Beruf eignen, werden im Laufe des Auswahlverfahren aussortiert, oder aber gehen von selbst. Arbeitszeiten von früh am Morgen bis zum späten Abend sind an der Tagesordnung. „Für unsere ROBINS beginnt der Tag um 9 Uhr mit der Teambesprechung“- schildert Anna Tsiknas- Personalabteilung Zentrale Hannover. „Danach gehen die ROBINS in ihr durchgängiges Programm, am Mittag finden Showproben statt und am Abend Kochpartnerschaften, Shows und/oder Anwesenheit an der Bar. Ohne Leidenschaft und Überzeugung kann man diesen Beruf nicht ausführen. "Man muss damit umgehen können, nie alleine zu sein", sagt Jens Schmidt. Für die Dauer eines langen Urlaubs lebt und arbeitet man mit Kollegen und Hotelgästen zusammen. "Mit dem Team steht und fällt alles", sagt Tsiknas.."

⁵² <http://www.spiegel.de/reise/fernweh/animateure-arbeiten-im-paradies-a-439662.html>

Es gibt viele gute Gründe für einen Job bei ROBINSON. Neben den vielfältigen Karrieremöglichkeiten und den Fakten wie „Marktführerschaft“ oder Auszeichnungen ist das der wohl wichtigste: In unseren Clubs herrscht eine besondere, eine einzigartige Atmosphäre. Und auch die ROBINS sind außergewöhnliche Menschen: außergewöhnlich emotional, kommunikativ und engagiert zum Beispiel.⁵³

4500 Clubmitarbeiter sorgen für einen exzellenten Service in allen Abteilungen und 300 Kinder ROBINS kümmern sich um die 2-12jährigen Gäste.

Im Durchschnitt bleiben Mitarbeiter, wie bereits erwähnt, mindestens 2 Jahre bei dem Unternehmen, obwohl sie in der Regel Saisonverträge über 6 Monate unterzeichnen. Das spricht für ein angenehmes Arbeitsklima und einen Arbeitgeber, der seine Mitarbeiter gut behandelt.

Corporate Behaviour umfasst neben dem Führungsstil, Personaleinstellungen sowie Qualitätsgrundsätzen, ebenso die Kommunikation des Unternehmens zu den gesellschaftlichen und kulturellen Gruppen. Antwort auf die Frage: „Wie verhält sich das Unternehmen gegenüber gesellschaftlichen und kulturellen Interessen, gegenüber ökologischen Problemen und dem sozialen Wandel, wird in Kapitel 4 gegeben.

5.2.2 Umsetzung der Corporate Identity unternehmensintern und ihre externe Wirkung

ROBINSON vereint das Gemeinschaftsgefühl eines typischen Cluburlaubs mit dem anspruchsvollen Service eines Premium-Hotels und der Vielfalt eines Individualurlaubs. Bei ROBINSON entscheidet jeder Gast ganz nach Lust und Laune, was er wann, wo und wie machen möchte und erlebt in einzigartig persönlicher Atmosphäre seinen ganz eigenen Traumurlaub als echte Zeit für Gefühle. Die Zielgruppe der ROBINSON Urlauber setzt sich zusammen aus Singles, Paaren und Familien zwischen 30 und 50 Jahren mit mehr als 3.500 Euro Nettoeinkommen im Monat.

⁵³ <http://jobs.robinson.com/warum-robinson/>

Sie haben einen sehr hohen Anspruch an ihren Urlaub haben, da sie ihre wenige freie Zeit so gut wie möglich nutzen wollen. Deshalb ist ihnen Wahlfreiheit sehr wichtig – die Möglichkeit, selbst zu bestimmen, was sie machen und wann sie es machen – ob mit interessanten neuen Leuten in der Gruppe oder allein, ob mit dem Partner oder mit der Familie.

In diesem Kapitel werden die einzelnen Corporate Identity Bausteine des Unternehmens ROBINSON Club GmbH untersucht. In Berücksichtigung auf die Länge der vorliegenden Arbeit, werden nur die Punkte, die besonders aufschlussreich erscheinen, berücksichtigt und erläutert.

5.2.3 Das Corporate Design:

Der Anspruch an das Corporate Design besteht für das Unternehmen darin, deren Zielgruppe anzusprechen und einen einheitlichen Auftritt zu garantieren. Das Unternehmen ROBINSON möchte emotionalisierend wirken, was der Slogan „Zeit für Gefühle“ zum Ausdruck bringt.

a) Das Logo

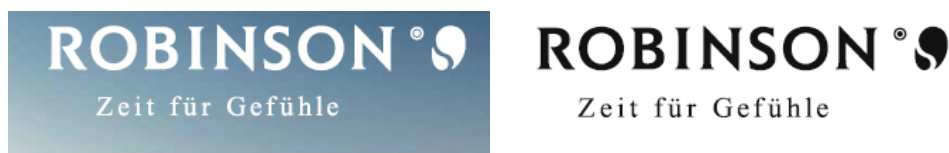


Abbildung 5: Das ROBINSON Logo, Quelle: Werbeabteilung ROBINSON Hannover

Ein Logo ist das Kürzel einer Marke, ein klares Erkennungszeichen und das, was eine Marke sofort identifizierbar macht. Außerdem ist das Logo der Absender einer unternehmerischen Botschaft. Es ist das Markenzeichen, die Flagge und der Schutz, unter dem ein Unternehmen handelt. In der Gestaltung reflektiert es den Markenkern und stellt auf einen Blick dar, was das Unternehmen ist und was es anzubieten hat. Ein Logo, das konsequent eingesetzt wird, ist der kürzeste Weg zur Wiedererkennung der Marke.

Dass dies dem Unternehmen ROBINSON gelungen ist, zeigt die folgende Abbildung:

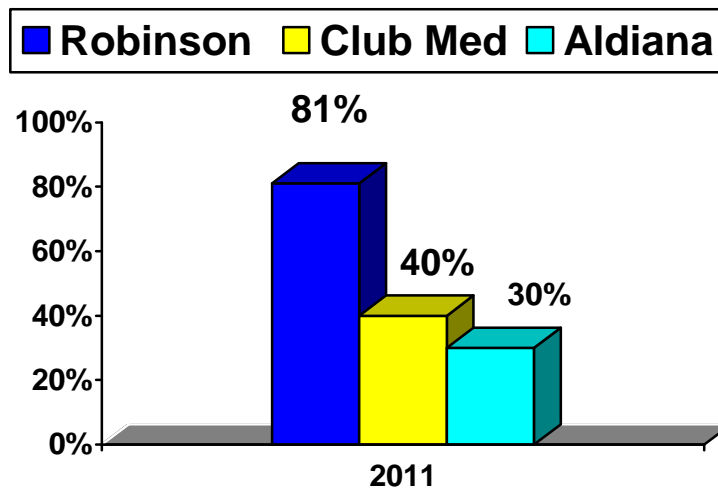


Abbildung 6: Quelle: Wiedererkennungswert im Vergleich, Gestützte Bekanntheit TUI 2011

Die Ergebnisse der Reiseanalyse 2010 stehen für einen kontinuierlichen Markenaufbau des Unternehmens. Die gestützte Markenbekanntheit von ROBINSON liegt in der Zielgruppe mit 81 % auf einem sehr hohen Niveau. Die Clubmarken Aldiana und Club Med liegen weit hinter ROBINSON.⁵⁴

a) Hausschriften

Alle ROBINSON Werbemittel verwenden einen klar definierten Mix aus 4 Hausschriften. Bei Anzeigen-Headlines wird die Fishmonger Extra Condensed Light verwendet, in Copy-Texten News Gothic Std Medium, bei Hervorhebungen und Subheadlines der Bold-Schnitt derselben Schrift. Flyer, Aushänge und Texte, die in den Gästebereichen der Clubs veröffentlicht werden, werden in Absprache mit einem CI Verantwortlichen in dem jeweiligen Club erstellt und veröffentlicht.⁵⁵

⁵⁴ Vgl. Tns infrates, TUI Marken- und Werbettracking, Zusatzanalyse ROBINSON, 05/2008-04/2010

⁵⁵ Quelle: ROBINSON CI Standarts, Hannover, 2013

Des Weiteren sind öffentliche Auftritte auf Plakaten, Katalogen, Broschüren, Flyern immer in einheitlichem CI, was Vertrauen schaffen und einen professionellen Unternehmensauftritt schaffen soll.

Auszug aus dem ROBINSON Wording:

Tonalität	Anrede	Schreibweisen	Registered-Zeichen®
<ul style="list-style-type: none"> • Smartes Gehobenes Niveau • Keine Umgangssprache verwenden. • Emotionale, aber keine kitschigen Texte. • Tonalität, Duktus und Content misst sich an dem Claim „Zeit für Gefühle“ 	Gäste werden schriftlich und persönlich mit „Du“ angesprochen. Schreibweise, außer am Satzanfang immer klein.	Grundlage der Schreibweise bei ROBINSON ist der Duden. Der Name ROBINSON und alle Begriffe, die draus entstanden sind, werden VERSAL und OHNE Bindestrich geschrieben.	Alle eingetragenen Marken(z.B. ROBINSONADEN, ROBY, WellFit, FeelGood) von ROBINSON werden in der Head sowie Subline mit dem Registered-Zeichen® geschrieben.

Tabelle 4: Übersicht Corporate Design, Selbsterstellte Tabelle in Anlehnung an ROBINSON Manual Wording, Hannover 2013

b) Die ROBINSON Farbpalette

ROBINSON entscheidet sich in der Farbgebung (wie auch in allen anderen Teilbereichen der CI) für den limbischen Weg. Dieser bietet einen attraktiven Zugang zu Neukunden. Das Wissen um die Emotionen der Zielgruppen erhöht die Wirkung der klass. Marketinginstrumente.⁵⁶ Kurz zusammengefasst, beinhalten die Erkenntnisse der Neuromarketings, dass Menschen ihren Emotionen nach handeln, sofern die Emotionen angesprochen werden. Die Emotionszentren sitzen im so genannten limbischen Lappen im Gehirn.

⁵⁶ <http://www.marketing-boerse.de/Fachartikel/details/Mit-dem-limbischen-Weg-beginnt-eine-neue-Zeitrechnung/16909>

Es werden drei Grundtypen von Menschen entschieden:

- Balance orientierte Typen, setzen auf Bewährtes, vermeiden Gefahren
- Dominanz orientierte Typen, die herrschen und erobern wollen
- Stimulanz orientierte Typen, die Neues wagen und Grenzen überschreiten wollen.

Ein Unternehmen, welches seine emotionale Ansprache so gestalten möchte, dass auch die Zielgruppe reagiert, die es gerne möchte, stellt Christian Kalkbrenner folgenden Fragenkatalog zusammen:

1. Wer ist meine Zielgruppe? Aus welchen Emotionstypen besteht sie?
2. Wie bestimme ich das Produktsortiment und das Dienstleistungspaket am besten auf sie ab? Worauf legt die eine emotionale Gruppe mehr Wert im Vergleich zur anderen?
3. Wie kann die Preis und Konditionenpolitik dem Emotionssystem der Hauptkundengruppen angepasst werden?
4. Wie optimiere ich emotional die Wortwahl, das Erscheinungsbild, die Farbwahl, die Medienwahl für meine Zielgruppe?⁵⁷

Wie ROBINSON auf diese Fragen antwortet, folgt in wenigen Abschnitten unter dem Punkt- „Aktuelle Imagekampagne: Vieles kann, nichts muss.“

ROBINSON setzt dieses Wissen um die Emotionen der Zielgruppe vorwiegend für die Markenpositionierung und in der Werbekommunikation ein. Die ROBINSON Farbpalette passt sich dieser an und definiert die Farben, die in der ROBINSON Kommunikation ausschließlich verwendet werden dürfen.

⁵⁷ <http://www.marketing-boerse.de/Fachartikel/details/Mit-dem-limbischen-Weg-beginnt-eine-neue-Zeitrechnung-im-Marketing/16909>

Für die einzelnen Sparten wurden bestimmte Farben festgelegt, um die Bereiche auf einen Blick für den Rezipienten erkenntlich zu machen. Dies zeigt die folgende Abbildung:



Abbildung 7: Farbrange der Clubsegmentierung, ROBINSON CI-Manual 2013

d) Die Image Kampagnen als Teil der Corporate Communication

Die ROBINSON Image Kampagnen bestechen durch ihre Momentaufnahmen. Wichtig ist dem Unternehmen, Natürlichkeit, und Authentizität in der Situation sowie in Mimik und Gestik.

Auch hier achtet ROBINSON auf ein ruhiges, aufgeräumtes Umfeld, um die heiße ROBINSON Welt, in der nur Spaß, Entspannung und positive Energie zu Hause ist, zu veranschaulichen. Der Fokus liegt klar auf der Person im Vordergrund. „Die Emotionen sollen rüber kommen“, so Timo Hinz/ Werbeabteilung Hannover. Authentisch, natürlich, selbstbewusst, sympathisch, involvierend und mittendrin sollen die Imageanzeigen sein.⁵⁸ Auch in diesem Fall arbeitet ROBINSON höchst professionell und vertrauenserweckend, da die Überlegungen schlüssig erscheinen. Das Unternehmen orientiert sich an seiner Zielgruppe und richtet die Kampagne danach aus.

⁵⁸ Vgl. CI Manual. Hannover, 2013, S.11

Alter und Nettoeinkommen der Zielgruppe:

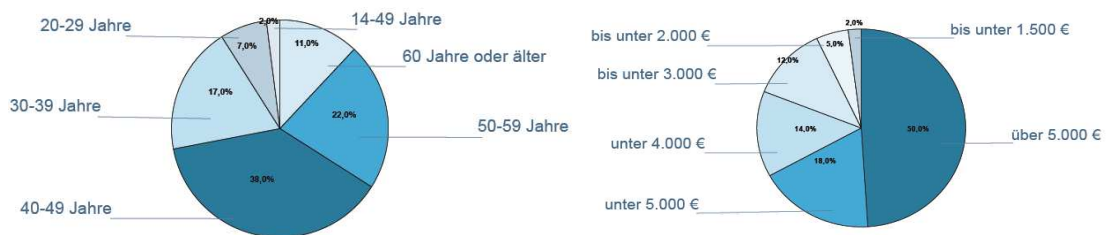


Abbildung 8: Quelle, ROBINSON Gästebefragung Winter 2011/2012, Sommer 2012/ Alter der Reisenden

Abbildung 9: Quelle, ROBINSON Gästebefragung Winter 2011/2012, Sommer 2012, Nettoeinkommen

Die Zielgruppe ist intelligent, hat in der Regel einen Hochschulabschluss, möchte im Urlaub auf höchstem Niveau entspannen und sich um nichts kümmern. Die Imagekampagnen richten sich an jene Personen und verkörpern diese Botschaft, passend zum Unternehmensmotto: „Zeit für Gefühle“.

Die aktuelle Imagekampagne: Vieles kann nichts muss!

In diesem Abschnitt werden die Fragen von Herrn Kalkbrenner nochmals aufgegriffen und aus Sicht des Unternehmens ROBINSON gem. dem Marketingmanual beantwortet.

Die Zielgruppe dieser Kampagne sind Singles und Paare zwischen 30 bis 49 Jahre mit einem monatlichen Einkommen von 3000 € plus. **Die emotionale Ansprache** richtet sich an die Gruppe der Selbstbestimmten.

Die Selbstbestimmten haben die zu ROBINSON passenden Anforderungen an Urlaub. Es geht darum, Club affine Neukunden zu gewinnen, ohne die Bestandskunden zu verprellen. Wahlfreiheit, Entscheidungsfreiheit, Selbstbestimmung im ROBINSON Club sind Themen des Kampagnenmottos 2011/2012. Die Selbstbestimmten **legen großen Wert darauf**, jeden Tag neu zu entscheiden, was sie tun möchten; in der Gemeinschaft oder allein, mit oder auch ohne Partner/Familie. Die Zielgruppe soll davon überzeugt werden:

Und das alles kann ich nur bei ROBINSON - denn ein ROBINSON Urlaub ist völlig anders als alles, was ich bisher über Cluburlaub dachte.“ Der übergeordnete Kampagnen-Gedanke lautet daher:

Vieles kann, nichts muss.⁵⁹

Die Spots sind plakativ und die Marke kommt klar zum Vorschein, ohne viele Informationen zu transportieren. Der Betrachter versteht im Vorbeigehen in 20 Sekunden die Botschaft



Anzeigenmotiv 1: Der Cluburlauber



Anzeigenmotiv 2: Herr der Lage

Die Anzeigen vermitteln ganz klar in **emotionalen Bildern**, dass ein Urlaub bei ROBINSON anders ist, als ein typischer Cluburlaub. Bei ROBINSON kann jeder genau das tun, was er möchte und hat endlich Zeit für sich oder für seinen Partner. Plakative Spots an den Touch Points Bahnhöfen und Flughäfen mit Urban TV transportieren wenig Information, der Betrachter versteht in 20 Sekunden im Vorbeigehen die Botschaft. Das Kampagnenmotto klammert alle Bausteine, indem es klassische Ansatzpunkte auf Basis der K- login- Learnings (unter Berücksichtigung von Nutzungsgewohnheiten) berücksichtigt.

⁵⁹ Vgl. ROBINSON Club GmbH, Marketingmaßnahmen 2011/2012, S.12

Die unterschiedlichen Kanäle der Kampagnenkommunikation werden in der folgenden Tabelle dargestellt:

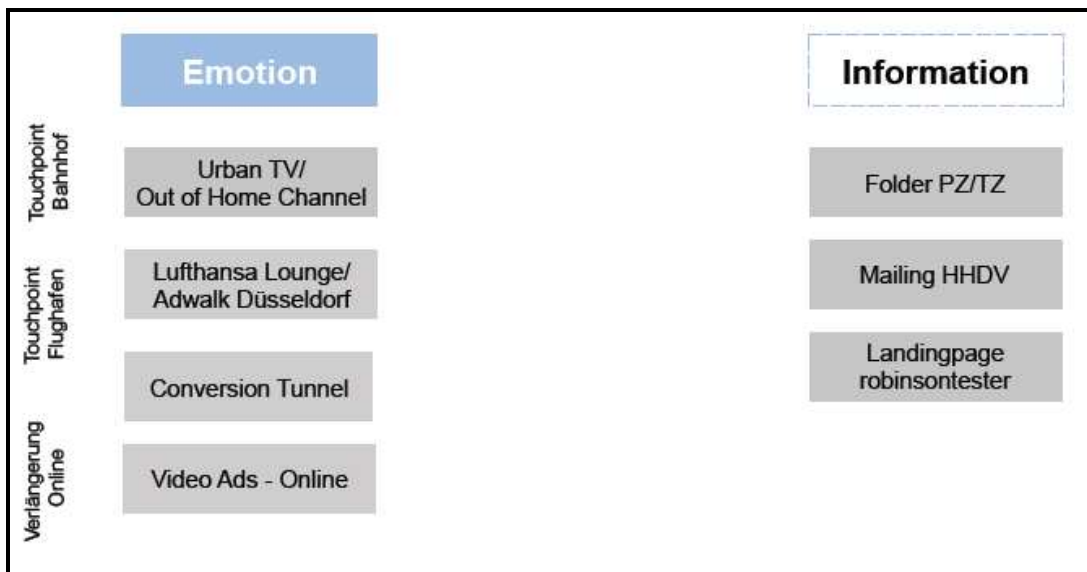


Abbildung 10: Marketingmaßnahmen 2012, Quelle: ROBINSON Club GmbH/

Der Kampagnengedanke zieht sich wie ein roter Faden durch den gesamten Auftritt. Eine gelungene Unternehmenspräsentation die auf hervorragende Resonanz bei der Zielgruppe geführt hat, was die Ergebnisse der Reiseanalyse bestätigen. Die persönliche Ansprache in der Kampagne schafft das „Wir-Gefühl“ zwischen ROBINSON- Gast und ROBINSON- Unternehmen.

Zudem wirkt sich ein solcher Unternehmensauftritt ebenso auf die Mitarbeiter aus, die stolz darauf sein können, für das Unternehmen zu arbeiten. Das erlernte „Theoriewissen“ aus der Credo Card wird in bildlicher Form nach außen zu den Bezugsgruppen transportiert. Die ROBINSON Grundsätze, sowie das Motto: „Zeit für Gefühle“ wird hervorragend in der Kampagne umgesetzt.

5.2.4 Corporate Behaviour:

„Wir kommunizieren mit unseren Gästen und untereinander in der Du-Form. Dies unterstreicht den unkomplizierten Umgang miteinander und schafft die unverwechselbare ROBINSON Atmosphäre“, so ist dies in der Unternehmensphilosophie verankert.

Bezug nehmend auf das Kapitel 2.1.1 sollte es Ziel für ein Unternehmen sein, dass sich sowohl Mitarbeiter sowie weitere Anspruchsgruppen mit ihm identifizieren.⁶⁰ In diesem Kapitel wird Antwort auf die Frage gegeben, wie Mitarbeiter miteinander und mit Externen wie Kunden und Partnern umgehen, wie es Konflikte löst, wie viel Offenheit und Vertrauen im Umgang mit der Öffentlichkeit vorherrschen sollen. Der Führungsstil bei ROBINSON geht konform mit dem gesamten Unternehmensauftritt. „Die Clubdirektoren/innen tragen ebenso ein ROBINSON T-Shirt und eine weiße Hose, wie alle ROBINS. Krawatte, oder Sakko werden nur zu Galaabenden getragen, was für alle Mitarbeiter ebenso getan und vorgeschrieben ist. Die Führungskräfte sind ebenso Gastgeber und täglich im Gästebereich zu sehen, sie erfüllen ebenso Kochpartnerschaften oder stehen bei abendlichen Showveranstaltungen auf der Bühne. Die Personalabteilung aus Hannover berichtet stolz, dass die gesamte Philosophie des Unternehmens bei jedem Mitarbeiter bis in die Haarspitzen gelebt wird. Der Clubdirektor führt ein Team, welches die Werte des Unternehmens in sich und nach außen trägt. Die Türe zum Clubdirektor steht immer offen, was zum Ausdruck bringen soll: „Ich bin immer für Dich da, wenn Du etwas auf dem Herzen hast.“

Selbstverständlich kommt es in einem Team von unterschiedlichen Charakteren und Kulturen auch zu Konflikten. Die ROBINSON Führungskräfte haben die Vorgabe der Zentrale in Hannover, monatliche Feedbackgespräche zu führen, in denen Probleme besprochen werden. In diesen Gesprächen hat der Mitarbeiter die Möglichkeit Veränderungsvorschläge anzubringen und diese mit dem Clubdirektor zu besprechen. Die jeweiligen Abteilungsleiter führen diese Feedbackgespräche mit ihren Teammitarbeitern.

Die Lohn und Gehaltspolitik gestaltet sich transparent, so dass jeder Mitarbeiter bei Arbeitsantritt schon über die unterschiedlichen Gehaltsstufen informiert ist. Ebenso besteht die Möglichkeit durch Engagement und Leistungsbereitschaft eine Management- Trainee innerhalb der Firma zu absolvieren und in der Gehaltsstufe nach oben zu rutschen.

⁶⁰Vgl. Dr. Heller, Handbuch der Unternehmenskommunikation (1998), S.21

23 Monate dauert das Programm, gerade macht Lars Kretschmer, 34 Jahre, Station in der Assistenz des Clubdirektors. Der Chef hat heute frei, Lars Kretschmer übernimmt seine Aufgaben. Morgens Teller abräumen, Kaffee nachschenken und sich die Sorgen der Gäste anhören. Dann E-Mails beantworten, Organisation bestimmter Bereiche erledigen; und am Abend auf der Showbühne das Programm ankündigen. In Notfällen klingelt auch nachts sein Telefon. "Wir arbeiten häufig mehr als acht Stunden am Tag", sagt Lars Kretschmer. "Ich bin einfach gerne Gastgeber. Wenn das nicht die Leidenschaft ist, hat man in dem Beruf keine Chance." Martina Beier, Personalleiterin bei den Robinson Clubs, sucht vor allem Menschen, die sich in das System einfügen können: "Wer bei uns erfolgreich sein will, sollte sich auch mit der Unternehmensphilosophie identifizieren können. Ein Clubdirektor muss auch menschlich überzeugen, die Gäste nah an sich heranlassen und ihnen das Gefühl vermitteln, zur Familie zu gehören. Das liegt nicht jedem. In der klassischen Hotellerie wird das häufig ganz anders gelebt."⁶¹

Die Imagekampagne, die Kataloge, Broschüren, Homepage zeigen, dass ROBINSON sein Programm an den Bedürfnissen seiner Zielgruppe ausrichtet. Farbgebung, emotionale Bilder und persönliche Ansprache machen die Kommunikationstools von ROBINSON einzigartig. Die Zielgruppe erkennt sich in den Personen wieder, die auf den Werbeplattformen abgebildet sind. Die Zielgruppe hat hohe Qualitätsansprüche in allen Bereichen. ROBINSON verfügt über TOP Partner, die jedes TOP EVENT ausrichten. Beste Materialien für höchste Ansprüche garantieren Events auf höchstem Niveau.⁶² Im folgenden Kapitel wird ROBINSON und sein unternehmerisches Verhalten in Bezug auf Nachhaltigkeit, Wertewandel und kulturelle Interessen dargestellt.

Zusammenfassend kann man sagen, dass die Botschaft „Zeit für Gefühle“ sowohl nach innen, als auch nach außen transportiert wird und sowohl die Mitarbeiter an das Unternehmen bindet, ebenso schafft sie emotional Vertrauen zu seinen Partnern. ROBINSON überrascht und berührt seine Bezugsgruppen.

⁶¹<http://www.spiegel.de/karriere/berufsstart/trainees-in-der-tourismusbranche-arbeiten-wo-andere-urlaub-machen-a-860714.html>

⁶² <http://www.robinson.com/events/top-partner/>

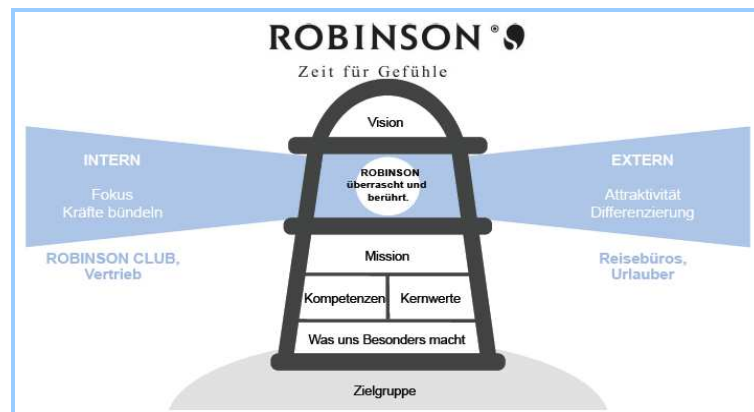


Tabelle 5: Markenleuchtturm trägt die Botschaft nach innen und außen,, Unternehmenspräsentation, Hannover 2013

5.3 Gelebte Corporate Social Responsibility

Bezug nehmend auf Kapitel drei, ist Corporate Social Responsibility durch den Wandel der Gesellschaft und vor allem durch die Globalisierung immer mehr in den Fokus unternehmerischen Handelns gerückt. In diesem Kapitel geht es darum, inwieweit sich ROBINSON mit den Themen Nachhaltigkeit und Wertewandel auseinandersetzt und diese in dem gelebten Alltag integriert. Es wird der Frage auf den Grund gegangen, ob die Unternehmensperformance von ROBINSON sich alleine im wirtschaftlichen Erfolg ausdrückt, oder auch darin, welchen sozialen und ökologischen Mehrwert es liefert.⁶³ Die vorangegangenen Kapitel lassen schon erahnen, wie die Antwort lauten wird.

5.3.1 Nachhaltigkeit

In diesem Abschnitt wird ROBINSON nach dem drei Säulen Modell überprüft:

1. Ökologie
2. Ökonomie
3. Soziales

⁶³ Vgl. Kommission der europäischen Gemeinschaften: Grünbuch Europäische Rahmenbedingungen für soziale Verantwortung der Unternehmen, 2001, S.30

1. Säule: Ökologie

- Alle ROBINSON Clubs wurden mehrmals mit dem TUI Umwelt Champion ausgezeichnet.
- Alle ROBINSON Clubs sind als TUI Eco Ressort ausgezeichnet.
- 18 ROBINSON Clubs sind nach der international anerkannten Umweltnorm ISO 14001 zertifiziert.
- 4 ROBINSON Clubs haben das „Österreichische Umweltzeichen
- 4 ROBINSON Clubs erhielten Auszeichnungen als umweltfreundlichster Hotelbetrieb des jeweiligen Gastlandes oder der Region.
- Zahlreiche ROBINSON Strandclubs tragen das Gütezeichen „Blaue Flagge“⁶⁴

Das Label Eco Ressort ist eine Erweiterung der durch den TUI Umwelt Champion ermittelten Umweltmaßnahmen und hat seinen Schwerpunkt im Engagement für nachhaltige Entwicklung durch überzeugende und jederzeit vom Gast nachvollziehbare ökologische Performance.⁶⁵ Die 5 Kernkriterien sind: Natur und Umwelt aktiv erleben, Gesundheit und Qualität, Engagement für nachhaltige Entwicklung, hohe Öko-Effizienz. Diese Kernkriterien erfüllt ROBINSON zu 100% und wurde mit dem TUI Eco Ressort ausgezeichnet. Beispielsweise gibt es 1 Mal wöchentlich einen Umwelttag. Die ROBINS tragen den ganzen Tag über ein grünes T-Shirt mit ROBINSON Logo, treffen sich zur „Müllaktion“, bei der im Clubgelände Müll eingesammelt wird.

Des Weiteren verwendet die ROBINSON Küche bevorzugt regionale Produkte und bietet ebenso die gesunde WellFit Küche. Jeder Club verfügt über eine Wasseraufbereitungsanlage und Kläranlage. Der Umweltbeauftragte ist für den gesamten Bereich Ökologie im jeweiligen Ressort verantwortlich. Die Gäste bekommen über die Informationstafel, die im jeweiligen Gästebereich aushängt, Informationen über die ökologischen, clubinternen Tätigkeiten.

⁶⁴ <http://www.robinson.com/das-ist-robinson/nachhaltigkeit/>

⁶⁵ <http://ecoresort-tui.com/de/ecoresort/das-guetesiegel/>

Der Qualitäts- und Marktführer im Premiumsegment für Cluburlaub zeichnet sich aus durch sein professionelles Sport-, Entertainment- und Eventangebot in familiärer, herzlicher Atmosphäre. Die auf die Gästeerwartungen ausgerichteten Clubs bieten darüber hinaus hochwertige Hotelleistung, hervorragenden Service und großzügige Architektur unter Berücksichtigung jeglicher Umweltaspekte. „Das Umwelt-Leitbild wird in allen Clubs zu 100% gelebt“, so Ingo Burmester, Geschäftsführung ROBINSON.

ROBINSON zählt durch die Summe seiner Maßnahmen zu den international nachhaltigsten Clubhotellerieketten. „Wir setzen uns Maßstäbe – vom großen Ganzen bis ins kleinste Detail. Dafür steht die 6-V- Strategie:

Vermeiden: Das Vermeiden unnötiger Transportverpackungen

Verringern: Energie sparen, Ressourcen schonen

Verwerten: Recycling

Verschönern: umweltfreundliche Bauweise, Schutz der ursprünglichen Vegetation.

Vermitteln: Schaffung von Arbeitsplätzen für Menschen vor Ort, Unterstützung der lokalen Wirtschaft, ROBINSONADEN schlagen die Brücke des Verständnisses für das Gastland.

Verstehen: Miteinander leben- füreinander da sein. Umfangreiche Information der Gäste über die nachhaltigen Aktivitäten der Clubs.⁶⁶

Zahlreiche nachhaltigkeits-effiziente Maßnahmen sorgen dafür, dass Energie und Wasser in den Clubs effizient eingesetzt werden. **In mehr als 60% der Clubs wird bis zu 100% der benötigten Energie** aus Solaranlagen oder Biomassewerken gewonnen.

Mit der Eröffnung des ROBINSON CLUB AGADIR in Marokko beispielsweise, wurden im Jahr 2008 auf den Dächern des Clubs mit ca. 900 qm Fläche die größte Solaranlage des Landes installiert.

Darüber hinaus kooperieren die Clubs in den Gastländern u.a. mit Hotelfachschulen und unterstützen zahlreiche soziale Projekte.⁶⁷

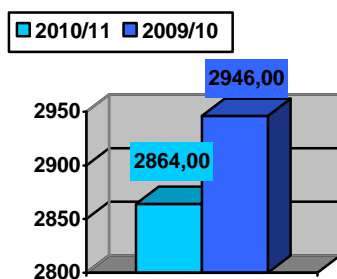
⁶⁶ http://ecoresort-tui.com/uploads/tx_expandlist/ROBINSON_Leitbild_Version_2_mit_Unterschrift_01.pdf

⁶⁷ <http://www.robinson.com/das-ist-robinson/nachhaltigkeit/>

2. Säule: Ökonomie

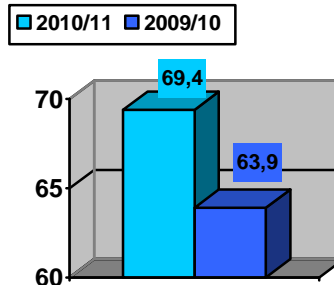
Die Auslastung der ROBINSON Clubs lag im vergangenen Geschäftsjahr bei 64%, was eine gute Quote im Clubgewerbe ist. 50% der Gäste sind loyale Stammkunden.⁶⁸ Robinson, der führende Anbieter für Cluburlaub im Premiumsegment, betrieb im Geschäftsjahr 2010/11 insgesamt 24 Clubanlagen mit 12.625 Betten in elf Ländern. Die Renovierung des Robinson Clubs Jandia Playa und die spätere saisonale Eröffnung einiger Clubanlagen in den Alpen reduzierten die Kapazität gegenüber dem vergleichbaren Vorjahreszeitraum. Die Robinson Clubs in Portugal, Spanien, der Türkei und der Robinson Club auf den Malediven steigerten die Auslastung teilweise um 10,0 Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahreszeitraum. Die Anlagen in der Schweiz und Ägypten hingegen verzeichneten geringere Belegungen. Insgesamt führte dies zu einer gegenüber dem Vorjahreszeitraum um 5,5 Prozentpunkte verbesserten Auslastung. Der durchschnittliche Erlös pro Bett lag um 3,9% über dem vergleichbaren Vorjahreswert.⁶⁹

Kapazität



Anzahl der Betten im Hotel, multipliziert mit Öffnungszeiten

Auslastung in %



Belegte Betten, dividiert durch Kapazität

Abbildung 11+12: Selbsterstellte Tabellen in Anlehnung an TUI Group, Statistik Kapazität, Auslastung 2012

⁶⁸ <http://www.wiwo.de/unternehmen/robinson-club-gaeste-auf-dem-ego-trip/5308550.html>

⁶⁹ <http://geschaeftsbericht2010-11.tui-group.com/lagebericht/ertragslage-in-den-sparten/geschaeftsverlauf-in-den-sparten/tui-hotels-resorts.html>

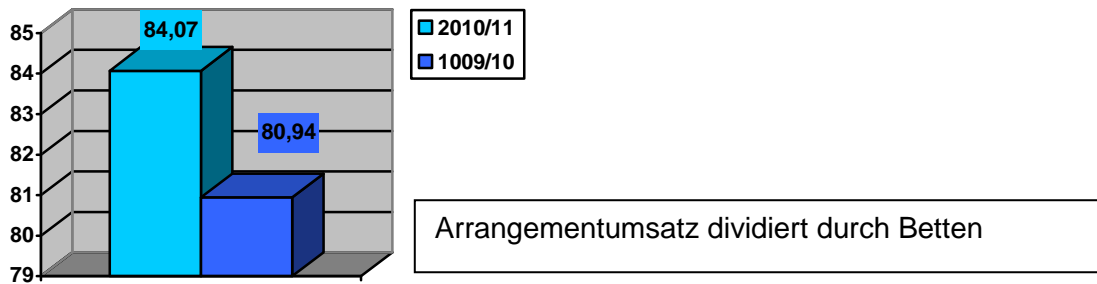
Durchschnittserlös pro Bett in €:

Abbildung 13: Selbsterstelltes Diagramm in Anlehnung an TUI Group, Statistik Durchschnittserlös 2012⁷⁰

Bei der jährlichen Überprüfung des Nachhaltigkeit Rankings erhielt die TUI AG unter anderem Bestnoten in den Kategorien Klimastrategie, Risiko- und Krisenmanagement sowie Stakeholder Dialog. Der DJSI umfasst die 342 Unternehmen aus dem 2.500 Mitglieder starken Dow Jones Global Index, die führend auf dem Gebiet der Nachhaltigkeit sind.

Bei der Bewertung werden neben ökonomischen insbesondere ausgewählte ökologische und soziale Kriterien berücksichtigt.⁷¹

Im Geschäftsjahr 2010/11 hat sich der TUI Konzern trotz hoher Belastungen durch die politischen Unruhen in Nordafrika gut entwickelt. Besonders in der ersten Hälfte des Geschäftsjahres verzeichneten alle Sparten vor dem Hintergrund der positiven ökonomischen Rahmenbedingungen deutliche Buchungszuwächse. Trotz der sich im Jahresverlauf eintrübenden gesamtwirtschaftlichen Parameter lagen die Gästezahlen im Geschäftsjahr 2010/11 in fast allen Quellmärkten über den Werten des Vorjahres. Der Umsatz des TUI Konzerns erhöhte sich um 6,9% auf 17,5 Mrd. €. Die politischen Unruhen in Nordafrika haben den Geschäftsverlauf in der Touristik im Berichtsjahr erheblich beeinträchtigt. Nach dem Ausbruch der Unruhen verbuchte TUI Travel Belastungen aus der vorzeitigen Rückführung von Urlaubsgästen aus Ägypten und der vorübergehenden Einstellung aller Reisen in dieses Land.

⁷¹<http://geschaeftsbericht2010-11.tui-group.com/lagebericht/nachhaltige-entwicklung.html>

Im weiteren Saisonverlauf führte der Nachfrageeinbruch für Reiseziele in Nordafrika insbesondere bei den TUI Hotels in Ägypten zu Umsatzausfällen und Ergebnisbelastungen. Die Auswirkungen auf das Geschäft in den übrigen Quellmärkten konnten dagegen durch ein flexibles Kapazitätsmanagement weitgehend begrenzt werden.⁷²

3. Säule: Soziales:

Im Jahre 2009 ist ROBINSON erstmals mit dem „Gallup Great Workplace Award“ ausgezeichnet worden. Damit gehört ROBINSON zu den nur 23 Unternehmen weltweit, die über die engagiertesten und produktivsten Mitarbeiter verfügen. ROBINSON kooperiert in ihren Gastländern mit Hotelfachschulen und unterstützt zahlreiche soziale Projekte. 2008 eröffnete ROBINSON in Kooperation mit der Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) eine Hotelfachschule im ROBINSON CLUB AGADIR in Marokko, in der junge Menschen eine Ausbildung in verschiedenen Bereichen absolvieren. Im ROBINSON CLUB SOMA BAY in Ägypten findet eine Klassenfahrt zum Korallenriff statt, bei der Schülerinnen und Schüler eingeladen werden, die beeindruckende Welt der Korallen zu entdecken, um das marine Ökosystem besser zu verstehen.⁷³

⁷² <http://geschaeftsbericht2010-11.tui-group.com/lagebericht/geschaeftsjahr-201011-im-ueberblick/touristik.html>

⁷³ <http://www.robinson.com/das-ist-robinson/nachhaltigkeit/>

5.4 Der Unternehmenswert und seine Folgen

5.4.1 Interne und externe Bindung durch Corporate Identity Management

Die Summe dessen, was in den vorhergehenden Kapiteln zur Sprache gekommen ist zeigt, dass ROBINSON seinen Bezugsgruppen einen hohen Unternehmenswert bietet.

ROBINSON profitiert durch eine positive Unternehmenspersönlichkeit von einem 50-prozentigen Anteil an langjährigen Stammgästen, was im vorangegangenen Kapitel bereits erwähnt wurde. Die Bezugsgruppen sind bereit einen höheren Preis für die Leistung des Unternehmens zu zahlen.⁷⁴ Diese Treue der Stammgäste führt dazu, dass ROBINSON dauerhaft höhere Erträge erzielt, da die starke Bindung Kosten verringert. Studien belegen, dass der durch den Verlust loyaler Kunden entstehende Schaden bis zu sieben Mal so hoch ist, wie die Kosten für das Gewinnen neuer Kunden. Eine Faustregel nach Vilfredo Pareto besagt, dass etwa 80 Prozent des Umsatzes mit 20 Prozent der Kunden erzielt wird.⁷⁵ Des Weiteren stärkt eine starke Unternehmenspersönlichkeit die Wettbewerbsposition, da sie eine Barriere darstellt, die Konkurrenten durch kostspielige Angriffe überwinden müssen. Die Marktführerschaft von 62 Prozent zeigt, dass ROBINSON sich einen Namen gemacht hat und nur schwer angreifbar ist. Eine starke Unternehmenspersönlichkeit wirkt ebenso nach innen: Sie ermöglicht, dass sich Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren und ihm ihre Leistung voll zur Verfügung stellen. Die hohe Mitarbeiterzufriedenheit der ROBINS (s. Kapitel 5.2.1) bestätigt dies.

74 Vgl. Herbst (2009), Corporate Identity/ Ausbau einer einzigartigen Unternehmensidentität/ Leitbild und Unternehmenskultur/ Image messen, gestalten und überprüfen, Cornelsen Verlag, S.44

75 Vgl. Züger Rita Maria, Meyer Carola (2007), Konfliktbewältigung im Team/Leadership Basiskompetenz/Theoretische Grundlagen und Methoden mit Beispielen, Praxisaufgaben, Repetitionsfragen und Antworten, Edubook AG, S.55,

5.4.2 Vorgeben gleich Vorleben?

ROBINSON setzt im Kern auf 5 Werte: Qualität, Inspiration, Harmonie, Innovation, Emotion. Der ROBINSON Gast ist meist gut situiert, oft aus Akademikerfamilien, hat eine Vorliebe für Sport, Genuss – und für sich selbst. Das Unternehmen setzt genau da an.

ROBINSON steht für Qualität, das Unternehmen ist Marktführer im Premium-Segment. Der Gast kann sich in allen Clubs auf komfortable Ausstattung der Zimmer, hochwertige Qualität an Speisen und Getränken, ein vielfältiges Sport- und WellFit- Angebot und persönlichen Service verlassen.

ROBINSON steht für Inspiration: In den Clubs hat jeder Gast die Möglichkeit Dinge auszuprobieren, die er vorher nie zu träumen gewagt hätte. Hier kann er ungeahnte Leidenschaften entdecken und Impulse bekommen. Die Events bei ROBINSON sind ein Beispiel dafür. Mit bekannten Spitzensportlern trainieren, die einen Impuls geben, der über den Urlaub hinausreicht, unter professioneller Anleitung ein Kunstwerk im Atelier gestalten oder auch einmal auf der Bühne stehen beim Tanzkurz oder einer Show.

ROBINSON steht für Harmonie: Der Urlaub, der für viele Menschen die Flucht aus dem Alltag bedeutet, ist eine Zeit voller Ruhe und Harmonie. Alltagsstress und Leistungsdruck stehen heutzutage an der Tagesordnung. Viele Menschen sind einsam oder finden im täglichen Leben nur schwer Anschluss. ROBINSON setzt genau da an und bietet unendlich viele Möglichkeiten sich, seinen Partner und auch neue Leute kennen zu lernen. Die Du-Ansprache hilft, dass man schnell miteinander ins Gespräch kommt und sich Menschen mit ähnlichen Interessen finden. Jeder einzelne Mitarbeiter trägt als Gastgeber zu der harmonischen und ungezwungenen ROBINSON Atmosphäre und dem „Wir-Gefühl“ bei. Jeder Gast wird so automatisch Teil der ROBINSON Familie. Es entstehen Freundschaften, die Stammgäste kennen sich untereinander und freuen sich schon während einem Urlaub, sich für den nächsten Urlaub zu verabreden.

ROBINSON steht für Innovation: Ideenführerschaft bei Service und Angeboten ist für ROBINSON Teil der unternehmerischen Verantwortung. ROBINSON entwickelt daher stetig das Angebot in allen Fachbereichen von WellFit über Entertainment und Kinderbetreuung bis hin zum Thema Nachhaltigkeit. Das vorangehende Kapitel hat bereits das Thema Nachhaltigkeit beleuchtet.

Ebenso war ROBINSON das erste Clubunternehmen, welches seinen Gästen ermöglichte mit bekannten Sportlern zu trainieren. Im Sommer wie im Winter sorgen namhafte Experten, hochkarätige Kooperationspartner, professionelle Trainer, Musiker und Pädagogen für optimale Bedingungen, um die eigenen sportlichen und persönlichen Ziele zu erreichen und nach neuen Herausforderungen zu suchen. Während des Urlaubs haben die Gäste die Möglichkeit, sich in speziellen Rennen oder Turnieren für die jährlich statt findenden ROBINSON MASTERS zu qualifizieren. In den Disziplinen Fußball, Tennis, Beach-Volleyball, Bogensport und Abfahrtski messen sich die Besten der Besten und kämpfen um den Siegertitel.⁷⁶ Diese innovative Idee ist für den ROBINSON Gast ein Ansporn, Urlaub in einem der ROBINSON Clubs zu machen. Einmal im Leben einen Pokal in den Händen zu halten, einmal auf einer Bühne zu stehen, das sind Träume, die bei vielen Menschen bislang nicht in Erfüllung gegangen sind. ROBINSON macht's möglich!

ROBINSON steht für Emotionen: Ein Urlaub in einem ROBINSON CLUB trifft mitten ins Herz. Familien lernen sich noch einmal ganz neu kennen. Kinder stehen das erste Mal auf der Bühne und die Eltern schauen mit leuchtenden Augen zu. Paare entdecken neue Seiten an sich. In einem ROBINSON Club haben sie die Möglichkeit romantische Abende zu buchen, diese Zeit steht im Alltag zu Hause nicht zur Verfügung. Candle light Dinner am Strand, oder ein Ausflug in eine einsame Bucht sind in einem ROBINSON Urlaub möglich. Jeder Einzelne kann sich ohne Zwang ausprobieren und einfach so sein, wie er schon immer sein wollte.

⁷⁶ <http://champion-des-jahres.de/aktuelles/events/robinson-top-events/>

5.4.3 Die Fakten auf einen Blick

Das Unternehmen ROBINSON profitiert von vielen Auszeichnungen, loyalen Gästen, sowie Partnern und Mitarbeitern. Neben den Hard Facts ist ROBINSON ebenso im Bereich Soft Skills sehr professionell, was die geringe Fluktuationsrate der 4500 Mitarbeiter und der hohe Anteil von Stammgästen zum Ausdruck bringen. 230 Top-Experten im Bereich Sport und Fitness begleiten das Unternehmen seit Jahren, die FacebookCommunity verzeichnet 64000 „Likes.“

ROBINSON hat es sich zur Aufgabe gemacht, beim Bau neuer Clubanlagen die Einzigartigkeit und Unberührtheit der Naturplätze weitgehend zu erhalten. Die Architektur soll den landestypischen Stil und die regionalen Traditionen widerspiegeln und sich so weit wie möglich in die bestehende Umgebung integrieren. Der Umweltverträglichkeit der Betriebe wird seit jeher größte Bedeutung beigemessen.

Alle Anlagen verfügen beispielsweise über einen Anschluss an moderne, vollbiologische Kläranlagen. ROBINSON entscheidet sich jeweils für die umweltverträglichste Energiebeschaffung und Abfallbeseitigung in der Region. Mit einem eigenen Umweltbeauftragten in der Zentrale der Robinson Club GmbH und Umweltbeauftragten für jeden einzelnen Club nimmt ROBINSON eine Vorreiterstellung unter den Mitbewerbern ein. 60 Prozent der Clubs nutzen erneuerbare Energien, fünf Clubs produzieren Heizwasser und Heizwärme zu 100 Prozent mit erneuerbaren Energien; diese Maßnahmen führen dazu, dass ROBINSON bereits folgende Auszeichnungen vorweisen kann:

- Zwei Mal „Holiday Check Award 2013“
- Drei Mal „Holiday Check Top Hotel 2013“
- Fünf Mal „TUI Holly 2012“
- TUI Umwelt Champion Eco-Resorts

Neben dem vorbildlichen, ökologischen Verhalten des Unternehmens, verzeichnet ROBINSON einen 60-prozentigen Anteil an Stammgästen, eine 90-prozentige Gästezufriedenheit im Durchschnitt pro Jahr, eine 85-prozentige Weiterempfehlungsrate im Durchschnitt über alle Clubs. Diese erfreulichen Werte machen das Unternehmen seit Jahren zum Marktführer im Segment für Cluburlaub, was den ökonomischen Erfolg zum Ausdruck bringt.

6 Fazit und Ausblick

Erinnern wir uns an den Anfang dieser Arbeit und die Frage, ob ROBINSON seine Hausaufgaben im Bereich Corporate Identity Management und Corporate Social Responsibility gemacht hat. Im Laufe der wissenschaftlichen Arbeit wurde klar herausgearbeitet, dass Corporate Identity Management mehr als nur Design oder Kommunikation ist. Es muss auch das Handeln in allen Bereichen zu dem Unternehmen passen. ROBINSON setzt dieses Verständnis in allen Bereichen um, was diese Bachelorarbeit bestätigt. Im Bereich Corporate Design hält sich das Unternehmen an vorgeschriebene Richtlinien, die Auswahl der Mitarbeiter erfolgt akribisch, so dass eine homogene Teamstruktur entstehen kann, die zu dem Gästeklientel passt. Das Miteinander ist fair und persönlich, sowohl unter den Mitarbeitern, als auch die Kommunikation zu den Bezugsgruppen. Lars Kretschmer, Peter Praunsmändtl oder Anna Tziknas geben einen Einblick hinter die Kulissen. Dies lässt das Unternehmen sehr transparent erscheinen und bringt die Harmonie nach innen und außen zum Ausdruck. Bei ROBINSON wird das Thema Corporate Identity in allen Bereichen gelebt und verstanden. Es kann demnach eindeutig belegt werden, dass ROBINSON in allen Bereichen Vorreiter ist und immer am Puls der Zeit agiert und reagiert. Die Mission von ROBINSON: „Wir bereichern das Leben der Menschen über ihren Urlaub hinaus. Wir schenken Zeit für Gefühle“, erfüllt das Unternehmen sowohl intern als auch extern zu 100 Prozent. Diese „Zeit für Gefühle“ ist jedoch nur für ein bestimmtes Sinusmilieu möglich und erstrebenswert. Sowohl die ROBINSONs als auch die ROBINSON Gäste treffen sich unter Gleichgesinnten, die familiäre Atmosphäre ist einzigartig. Im ROBINSON Club Cala Serena bringt Sven Ottke, ehemaliger Boxprofi, den Gästen bestimmte Trainingstechniken im Boxsport bei. Im Anschluss geht es „unter Freunden“ gemeinsam an die Bar. Der Urlaubspreis für eine Familie mit zwei Kindern: 4956 Euro. Dieses Angebot mit Sportprofis kaufkräftige Feriengäste zu locken, ist eines der Rezepte von ROBINSON. Die dadurch fast 13000 belegten Betten bescherten dem Konzern einen Umsatz im niedrigen dreistelligen Millionenbereich. Doch heute ist die Stimmung nicht mehr ungetrübt: Das Wachstum stößt ans Limit. Die Ursachen liegen im besonderen Reise-Gen der ROBINSON- Gäste. Sie sind meist gut situiert, oft Akademiefamilien und –paare, haben eine Vorliebe für Sport, Genuss und für sich selbst. „Der ROBINSON- Gast fühlt sich als etwas Besseres, hübscher und besonderer als andere Menschen“, so ein Insider. Diese empfundene Eigenschaft will vorgeführt werden, am besten vor Gleichgesinnten und

Gleichsprachigen und wenn es geklappt hat, dann am liebsten am selben Ort noch mal. Diese Community, die der TUI Konzern auf diese Weise züchtet und die zu mehr als 50 Prozent aus Stammkunden besteht, ist nicht unbegrenzt vermehrbar. Im deutschsprachigen Raum ist die Generation ROBINSON fast abgegrast. Meistens konzentrieren sich die Wiederholer auf zwei bis drei Lieblingsanlagen. Die Auslastung liegt im zurückliegenden Geschäftsjahr bei 64 Prozent, im Clubgewerbe eine gute Quote.⁷⁷ Ingo Burmester, seit 2011 neuer ROBINSON Chef, möchte aus diesem Grund in die Ferne schweifen, was sich nicht so einfach gestaltet.

TUI müsste Kunden verstärkt auch im Ausland ansprechen, um Destinationen wie die Dominikanische Republik, Kuba, Mexiko und Thailand zu füllen. In dem ROBINSON Club auf den Malediven hat das Unternehmen nur noch einen Anteil von 50 Prozent deutscher Gäste. Weniger deutschsprachiges Publikum vertrüge das Reise-Gen der ROBINSON Klientel nicht, meinen Insider. Herr Burmester muss sich jeden weiteren Standort mehr als zweimal überlegen, da eine neue 300-Zimmer-Anlage in einer fernen Destination einen hohen zweistelligen Millionenbetrag verschlingen würde. Möglicherweise ist eine neue Ära für das Unternehmen ROBINSON angebrochen und das Unternehmen muss zukünftig neue Wege gehen um dem Geschäftsmodell treu zu bleiben.

⁷⁷<http://www.wiwo.de/unternehmen/robinson-club-gaeste-auf-dem-ego-trip/5308550.html>

7 Literaturverzeichnis

Selbständig erschienene Literatur:

Handbücher:

Heller Stephan (1998), Handbuch der Unternehmenskommunikation, ISBN 3-7654-3402-7, Bruckmann Verlag

Krause Kai Thomas (2007), Emotionale Intelligenz- Soft Skill für Manager, ISBN 9783837015713, Books on Demand GmbH, Norderstedt

Herbst Dieter (2009), Corporate Identity, Aufbau einer einzigartigen Unternehmensidentität/ Leitbild und Unternehmenskultur/ Image messen, gestalten und überprüfen, ISBN 978-3-589-23649-7, 4. Auflage, Cornelsen Verlag Scriptor GmbH& Co.KG, Berlin

Bruhn Manfred (2005), Unternehmens und Marketingkommunikation, Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, ISBN 3800637197, 2. Auflage, Verlag Vahlen

Schmeisser, Wilhelm/ Rönsch Maria (2008), Shareholder Value Approach versus Corporate Social Responsibility, eine unternehmerische Einführung in zwei konträre Ansätze, Rainer Hampp Verlag

Münstermann Matthias (2007): Corporate Social Responsibility-Ausgestaltung und Steuerung von CSR-Aktivitäten, Gabler

Jonker/Jan, Stark/Wolfgang,Tewes/Stefan (2011), Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung, ISBN 978-3-642-14688-6, Springer Verlag Berlin/Heidelberg

Herchen, Oliver M. (2007).: Corporate Social Responsibility: Wie Unternehmen mit ihrer ethischen Verantwortung umgehen, ISBN 978-3-8258-1310-9, LIT Verlag GmbH& Co.KG

Curbach Janina (2009), Die Corporate Social Responsibility Bewegung, VS Verlag für Sozialwissenschaften

Leifeld Christopher (2012), Nachhaltiges Wirtschaften und Reputation von Unternehmen: Wirkungszusammenhänge in Theorie und Praxis, Diplomica Verlag GmbH

Brand Karl Werner/ Jochum Georg (2000), Der deutsche Diskurs zu nachhaltiger Entwicklung MPS- Texte

Sebald Maria (2002), Problemhintergrund und Entwicklung der Idee der Nachhaltigkeit

Schneidewind Uwe (2002), Zukunftsfähige Unternehmen, Wege zur Nachhaltigkeit, Wirtschaftsweise von Unternehmen, Oekom Verlag

Wild (2002), „Nachhaltigkeitsberichterstattung“, Bund Umwelt und Naturschutz Deutschland, zukunftsfähige Unternehmen: Wege zur nachhaltigen Wirtschaftsweise von Unternehmen, München

Dauner-Lieb, Gummert, Lutter, Röhrich, Rosengarten, Spindler, Stengel, Gesellschaftsrecht in der Diskussion (2001), ISBN 3504627050, Band 5, Dr. Otto Schmidt Verlag Köln

Regenthal Gerhard (2009), Ganzheitliche Corporate Identity, ISBN 9783834980588, Wiesbaden, Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler

Kommission der europäischen Gemeinschaften: Grünbuch Europäische Rahmenbedingungen für soziale Verantwortung der Unternehmen, 2001

Züger Rita Maria, Meyer Carola (2007), Konfliktbewältigung im Team/Leadership Basiskompetenz/Theoretische Grundlagen und Methoden mit Beispielen, Praxisaufgaben, Repititionsfragen und Antworten, ISBN 9783715593364, Edubook AG

Internetquellen:

<http://www.4managers.de/management/themen/corporate-identity/>

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/81823/corporate-design-v5.html>

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_de.htm

<http://diepresse.com/home/bildung/weiterbildung/541092/index.do>, 19.02.2010

<http://www.oekologisches-wirtschaften.de/index.php/oew/article/view/18/18>

<http://www.foerderland.de/itoffice/marketing/corporate-identity/ziele-der-corporate-identity/>

<http://www.der-clubspezialist.de/page.asp?id=0B1F5D93-3A2B-4B7A-9ED7-A3974C42EE67>

<http://www.der-clubspezialist.de/page.asp?id=0B1F5D93-3A2B-4B7A-9ED7-A3974C42EE67>

<http://www.intermar.co/de/references/robinson-zeit-fuer-gefuehle>

http://www.youtube.com/watch?v=blwD99vGi_Y

<http://jobs.robinson.com/startseite/>

<http://www.spiegel.de/reise/fernweh/animateure-arbeiten-im-paradies-a-439662.html>

<http://www.marketing-boerse.de/Fachartikel/details/Mit-dem-limbischen-Weg-beginnt-eine-neue-Zeitrechnung-im-Marketing/16909>

<http://www.spiegel.de/karriere/berufsstart/trainees-in-der-tourismusbranche-arbeiten-wo-andere-urlaub-machen-a-860714.html>

<http://ecoresort-tui.com/de/ecoresort/das-guetesiegel/>

<http://geschaeftsbericht2010-11.tui-group.com/lagebericht/ertragslage-in-den-sparten/geschaeftsverlauf-in-den-sparten/tui-hotels-resorts.html>

<http://geschaeftsbericht2010-11.tui-group.com/lagebericht/nachhaltige-entwicklung.html>

Quellen des Unternehmens ROBINSON:

Unternehmens-Manual 2010 & 2011

Unternehmensportrait ROBINSON Club GmbH

ROBINSON Club Marketingmaßnahmen-Unternehmensmarketing 2011/2012

TUI Marken- und Werbettracking, Zusatzanalyse ROBINSON, 05/2008, 04/2010

<http://www.robinson.com/events/top-partner>

ROBINSON CI Standarts 2013 Zentrale Hannover/Werbeabteilung/ Ansprechpartner TimoHinz

<http://www.robinson.com/das-ist-robinson/nachhaltigkeit/>

<http://ecoresort-tui.com/de/ecoresort/das-guetesiegel>

<http://www.robinson.com/das-ist-robinson/nachhaltigkeit/>

<http://www.wiwo.de/unternehmen/robinson-club-gaeste-auf-dem-ego-trip/5308550.html>

<http://champion-des-jahres.de/aktuelles/events/robinson-top-events>

<http://www.wiwo.de/unternehmen/robinson-club-gaeste-auf-dem-ego-trip/5308550.html>

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Palma de Mallorca, 19.07.2013

Ort, Datum

Vorname Nachname